



# Responsabilidade social empresarial

## O processo de institucionalização em uma empresa ganhadora do prêmio SESI de qualidade no trabalho

por Otiliana Martins, Augusto Cabral, Maria Naiula Pessoa, Sandra Santos e Vivianne Roldan

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo investigar de que forma tem ocorrido o processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa (RSC) na empresa Marisol, ganhadora do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho. A pesquisa é descritiva, realizada mediante um estudo de caso, com entrevistas e questionários. Os resultados mostram que o processo de institucionalização tem ocorrido de forma gradativa, considerando-se enraizadas as duas primeiras fases, habitualização e objetivação. Mesmo sem haver resistência, o processo de institucionalização não ocorreu por completo. A empresa necessita sedimentar propostas mais abrangentes, em alinhamento aos objetivos estratégicos. Os principais fatores motivadores para a inserção na RSC foram a busca de diferencial competitivo e a preocupação com a imagem corporativa. A atuação da alta direção e da área de recursos humanos foi determinante no monitoramento e na disseminação das práticas de RSC. As mudanças ocorridas na empresa, em função das ações de RSC, foram consideradas de grande porte, com impactos marcantes, principalmente para o público interno.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Institucionalização, QVT

**TITLE:** Corporate Social Responsibility: The institutionalization process in an enterprise prize winner SESI quality at work

**ABSTRACT:** This study aims to investigate the institutionalization process of the corporate social responsibility (CSR), at the Marisol firm, winner of the SESI Work Place Quality Prize. The research is descriptive and was carried out through a case study, with interviews and questionnaires. The results show that the institutionalization process has occurred in a gradual way, in which the two first stages, habitualization and objectification, can be considered rooted. Even though there is no resistance, the process of institutionalization has not been completed. The firm needs to sediment more encompassing proposals, in alignment with the strategic goals. The main motivating factors for the adoption of CSR were the search for a competitive advantage and the concern about corporate image. The performance of top management and of the human resources area was key to the monitoring and dissemination of the CSR practices. The changes in the industry, resulting from the CSR actions, were deemed of great impact, mainly regarding the internal public.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Institutionalization, QWL

**TITULO:** Responsabilidad Social Empresarial: El proceso de institucionalización de una empresa ganadora del Premio SESI de Calidad en el Trabajo

**RESUMEN:** Este trabajo tiene como objetivo investigar cómo ha sido el proceso de la institucionalización de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la empresa Marisol, ganadora del premio SESI Calidad en el Trabajo. La



investigação es de tipo descritivo, realizado a través de un estudio de caso, entrevistas y cuestionarios. Los resultados muestran que el proceso de institucionalización se ha producido gradualmente, se consideran enraizadas las dos primeras fases, habituación y objetivación. Aunque no hay resistencia, el proceso de institucionalización no se ha producido completamente. La empresa necesita sedimentar propuestas más amplias en la alineación con los objetivos estratégicos. Los principales factores de motivación para su inclusión en la RSE fueran la búsqueda de la ventaja competitiva y la preocupación de imagen corporativa. El desempeño de la alta dirección y de los recursos humanos fue fundamental en el seguimiento y difusión de las prácticas de la RSE. Los cambios en la empresa, de acuerdo con las acciones de la RSE, se consideran de gran porte, con notables impactos, especialmente para el público interno.

**Palabras-clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Institucionalización, QVT

**A** aplicação da teoria institucional para a compreensão dos fenômenos relacionados à responsabilidade social é bastante recente. Somente nesta última década surge um movimento crescente para a aplicação da abor-

ragem institucional nos estudos de responsabilidade social, pois com o advento da globalização e sua influência no estudo da administração, o argumento de que as empresas aderem à responsabilidade social corporativa (RSC) como

---

#### **Otiliana Farias Martins**

otilianafarias@yahoo.com.br

Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Prof.ª da Faculdade Integrada do Ceará, Brasil.

Master in Administration and Comptroller (UFC). Professor of Faculty of Integrated of Ceará, Brazil.

Máster en Administración y Control (UFC). Prof.ª de La Faculdade Integrada do Ceará, Brasil Master in Administration and Comptroller (UFC). Professor of Faculty of Integrated of Ceará, Brazil.

#### **Augusto César de Aquino Cabral**

cabral@ufc.br

Doutorado em Administração (UFMG). Prof. do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Doctorate of Administration (UFMG). Professor of Post-graduation program in Administration and Comptroller, University Federal of Ceará, Brazil.

Doctor en Administración de Empresas (UFMG). Prof. del Programa de Postgrado en Gestión y Contralor de la Universidade Federal de Ceará, Brasil.

#### **Maria Naiula Monteiro Pessoa**

naiula@ufc.br

Doutorada em Engenharia da Produção (UFSC). Prof.ª do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Doctorate in Production Engineering (UFSC). Professor of Post-graduation program in Administration and Comptroller, University Federal of Ceará, Brazil.

Doctora en Ingeniería de la Producción (UFSC). Prof.ª del Programa de Posgrado en Gestión y Contralor de la Universidade Federal de Ceará, Brasil.

#### **Sandra Maria dos Santos**

smmsantos@ufc.br

Doutorada e Pós-Doutorada em Economia (UFPE). Prof.ª do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Doctorate and Post-Doctorate in Economics (UFPE). Professor of Post-graduation program in Administration and Comptroller, University Federal of Ceará, Brazil.

Doctora y Post-Doctorado en Economía (UFPE). Prof.ª del Programa de Posgrado en Gestión y Contralor de la Universidade Federal de Ceará, Brasil.

#### **Vivianne Pereira Salas Roldan**

vsalasroldan@gmail.com

Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Prof.ª do Centro de Treinamento e Desenvolvimento – CETREDE e Prof.ª da Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, Brasil.

Master in Administration and Comptroller (UFC). Professor at the Centre for Training and Development – CETREDE, and Graduation in Administration, University Federal of Ceará, Brazil.

Máster en Administración y Control (UFC). Prof.ª del Centro de Capacitación y Desarrollo – CETREDE y Prof. de la graduación en Administración de la Universidade Federal de Ceará, Brasil.

Recebido em março de 2012 e aceite em março de 2013.

Received in March 2012 and accepted in March 2013.

uma maneira de aumentar o desempenho tem sido insuficiente para explicar por que as empresas se comprometem a alcançar resultados socialmente desejáveis. Empresas de grande sucesso no Japão e na Europa Ocidental, por exemplo, têm conseguido prosperar fortemente sem grandes investimentos em RSC (Brammer *et al.*, 2012).

Questiona-se ainda por que a responsabilidade social difere amplamente entre regiões e países, e por que a idéia de RSC anglo-saxônica só muito recentemente se difundiu em outras regiões. Com o controle crescente do papel das empresas privadas na esfera pública, busca-se ampliar o entendimento das corporações como um ator que vai além dos objetivos econômicos de lucratividade. Nesse sentido, os estudos acerca da RSC têm-se voltado para analisar o impacto das empresas sobre povos indígenas, condições de trabalho em países em desenvolvimento, impacto das organizações sobre o meio ambiente, e campanhas políticas nos países de democracia desenvolvida (Brammer *et al.*, 2012).

Nesta pesquisa, investiga-se o processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa na firma Marisol, ganhadora estadual do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), na categoria grande empresa. O PSQT foi criado pelo Serviço Social da Indústria (SESI) para homenagear as empresas que vão além do discurso e praticam a responsabilidade social, de forma sistemática e não como práticas avulsas e eventuais. Toma-se como parâmetro o modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999).

**Fugindo dessa abordagem meramente instrumental, comumente encontrada nas pesquisas sobre RSC, este estudo pretende abordá-la como uma construção social, analisando os fatores institucionais favoráveis à sua adoção, e descrevendo como é negociada e incorporada numa organização.**

A perspectiva da teoria institucional permite que a responsabilidade social seja analisada além do prisma de ação voluntária e do impacto sobre a rentabilidade das organizações (Haberberg *et al.*, 2010; Brammer *et al.*, 2012). Fugindo dessa abordagem meramente instrumental, comumente encontrada nas pesquisas sobre RSC, este estudo pre-

tende abordá-la como uma construção social, analisando os fatores institucionais favoráveis à sua adoção, e descrevendo como é negociada e incorporada numa organização.

Para esta análise foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais fatores que motivaram a Marisol a se inserir no movimento da RSC; examinar o papel da alta administração, da área de recursos humanos e das práticas de qualidade de vida no trabalho na efetivação das ações de RSC; verificar a disseminação dos arranjos estruturais, físicos, tecnológicos, econômicos e humanos, relacionados às ações de RSC; e verificar a evolução do processo e o grau atual da institucionalização da RSC.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada mediante um estudo de caso. Além desta introdução, o trabalho está estruturado em seis seções. As seções dois e três apresentam os temas da responsabilidade social empresarial e da teoria institucional. A quarta seção trata dos aspectos metodológicos. A quinta seção traz a apresentação e análise dos dados. A sexta seção apresenta as considerações finais.

### **Responsabilidade social corporativa: âmbito**

A responsabilidade social abrange as expectativas de natureza ética, econômicas e legais que são colocadas pela sociedade sobre a organização, e a preocupação desta com os impactos de suas atividades sobre o meio social e ambiental (Haberberg *et al.*, 2010).

Esse conceito amplo da responsabilidade social corporativa advém das transformações que suas teorias passaram no decorrer do tempo. Somente no final do Séc. XX houve um aperfeiçoamento do significado da responsabilidade social corporativa, que passou de uma abordagem macrosocial, para uma abordagem a nível de organização. Com isso os estudos acerca da RSC passaram a ter uma abordagem mais orientada aos estudos de desempenho, do que uma abordagem normativa voltada para a ética (Lee, 2008).

É a partir da década de 1990 que o conceito de RSC passou a ser amplamente aceite e aplicado pelas organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Ao final dessa década, surge o modelo dos *stakeholders*, como uma combinação da literatura de estratégia com a RSC. Para esse



modelo, a diferença entre o aspeto social e económico da organização não é mais relevante, pois a questão central é a sobrevivência da empresa, que depende não só dos acionistas, mas também das demais partes interessadas (*stakeholders*), como governo, empregados e clientes. O modelo ampliou o conceito de RSC, gerando novas categorias, dentre elas a responsabilidade ambiental e a transparência das práticas contábeis (Lee, 2008).

Com a evolução das teorias e pesquisas sobre RSC surge, a partir de meados do ano 2000, uma literatura que contribuiu para aumentar o conjunto de ferramentas conceituais usadas na investigação de responsabilidade social. Essa literatura publicada, em grande parte, nas revistas de gestão e estudos de negócios, tem negligenciado, no entanto, a análise dos aspetos sociais da responsabilidade social corporativa, que tem sido tratado à luz da lógica funcionalista das empresas, somente como um conjunto de exigências externas que são relevantes para o engajamento social da organização, e a maior parte da pesquisa empírica tem investigado a relação entre a RSC e o impacto sobre o desempenho financeiro da empresa. Autores como Campbell (2007) argumentam que o comportamento voluntário das companhias é o tema mais recorrente no debate sobre a RSC (Brammer *et al.*, 2012).

Sobre o estado da arte das pesquisas em torno da RSC, Herrera *et al.* (2011) identificaram que o constructo «Responsabilidade Social Corporativa» tem sido desenvolvido, em geral, pela realização de testes de teoria na busca de se resolver sua imprecisão conceitual. Taneja *et al.* (2011) verificaram que predomina a abordagem qualitativa de pesquisa.

Seguindo essa tradição de pesquisa qualitativa, e considerando a lacuna de pesquisas de carácter interpretativo, propõe-se, neste trabalho, a análise da responsabilidade social corporativa sob a perspectiva da teoria institucional, possibilitando analisar os impactos sociais no processo de tomada de decisão para inserção da organização no movimento de RSC, dentre eles, os valores legitimados na sociedade e os interesses dos atores organizacionais.

O interesse em torno da teoria institucional pelos estudiosos da RSC ocorre ao mesmo tempo que cresce a influência da teoria institucional nas pesquisas em administração.

**Seguindo a tradição de pesquisa qualitativa, e considerando a lacuna de pesquisas de carácter interpretativo, propõe-se a análise da responsabilidade social corporativa sob a perspectiva da teoria institucional, possibilitando analisar os impactos sociais no processo de tomada de decisão para inserção da organização no movimento de RSC.**

A teoria institucional contribui para o estudo da RSC em nível descritivo, instrumental/gerencial e normativo. Descritivo, na compreensão do significado da RSC em um ambiente institucional específico. Instrumental ou gerencial, no entendimento das maneiras das organizações dos diferentes países definirem a RSC. No nível normativo, na busca de se responder que instituições comparativa e historicamente têm levado as empresas a formas mais estáveis de organização das atividades empresariais, principalmente no que diz respeito às modalidades relativas ao cumprimento dos deveres da indústria e a suas responsabilidades básicas diante da sociedade (Brammer *et al.*, 2012).

Para Richter (2011), apesar de recente, a literatura que relaciona a RSC com a teoria institucional é extensa, podendo ser destacadas as pesquisas e estudos de Campbell (1998, 2006, 2007) que escreveu sobre como os fatores institucionais afetam o comportamento da empresa acerca da RSC; de Arya e Zhang (2009), Luo e Zhang (2009) e Norton (2009) que analisaram os fatores institucionais relacionados à RSC nas economias emergentes; de Stovall *et al.* (2009) sobre a mensuração da ética voluntária; e, finalmente, de Orr e Scott (2008), sobre os custos de transação institucionais em que estão envolvidas as expectativas de RSC de empresas multinacionais.

### **Processo de institucionalização**

Conforme Berger e Luckmann (2004), a institucionalização é um processo fundamental no desenvolvimento e na perpetuação de grupos sociais duradouros e de ações que se tornaram habituais e aceites em um dado campo. DiMaggio e Powell (2007, p. 119) definem como campo organizacional «aquelas organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornece-

dores, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes».

Quando uma atividade se torna institucionalizada, passa pelo controle social dos atores envolvidos e só será questionada se o processo não for bem sucedido. As ações que se tornam habituais passam por tipificações. Assim, o hábito fornece um padrão pré-determinado, no qual os indivíduos aprendem «como são as coisas». Em decorrência da institucionalização, a legitimação tem um papel fundamental de produzir significados que servirão para tornar a «objetivação acessível» e «subjetivamente plausível» às objetivações institucionalizadas, proporcionando assim a integração desses significados (Quinello, 2007).

É relevante ressaltar a institucionalização como uma sinlização da cultura organizacional. Nesse sentido, «a institucionalização opera para produzir uma compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é o comportamento apropriado, e, fundamentalmente, significativo» (Robbins, 2005, p. 374).

#### • O modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker

A partir do modelo de estudos de Berger e Luckman (2004), Tolbert e Zucker constroem um modelo de institucionalização com foco nas organizações. Os atores organizacionais se diferenciam por propriedades, tais como, autoridade hierárquica, período de vida, responsabilidades legais, entre outras, o que irá gerar formas distintas de realização dos processos institucionais, no interior e entre as organizações (Tolbert e Zucker, 1999). Na abordagem de Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização é composta pelos processos: habitualização, objetificação e sedimentação.

O processo de habitualização consiste na criação de novos arranjos estruturais por meio de um processo de mudança ou inovação organizacionais, assim como na formalização daqueles em termos de políticas e normas. A inovação surge como atividade independente, partindo de uma base comum de idéias dos decisores de uma ou mais organizações, associadas pelo interesse de resolver um problema comum. Na busca por soluções, as organizações podem

procurar adotar aquelas desenvolvidas por outras, contudo, essa adoção dependerá do quanto essas organizações estão recetivas para a mudança (Tolbert e Zucker, 1999).

Dessa forma, nesse estágio, o qual Tolbert e Zucker (1999) denominam de pré-institucionalização, as organizações poderão ou não adotar uma nova estrutura, ficando essa adoção comumente restrita a um pequeno número de organizações similares, não sendo o processo de mudança objeto de teorização formal. Na adoção de uma nova estrutura, podem ocorrer práticas de isomorfismo entre as organizações, conforme abordagem de DiMaggio e Powell (1983), em decorrência de estarem submetidas a um mesmo contexto organizacional.

Como fatores que levam à mudança ou inovação são destacados: mudanças relacionadas à reorientação técnica ou tecnológica; alterações na legislação; e forças do mercado, relacionadas a fatores econômicos (Tolbert e Zucker, 1999).

O segundo processo de institucionalização tratado por Tolbert e Zucker (1999) é a objetificação, onde a inovação passa a ser objeto de crescente interesse e adoção pelas organizações, fundamentado no consenso social por parte dos seus decisores. Esse consenso pode advir de um mecanismo onde as organizações colhem evidências de diversas fontes para avaliar o risco da adoção de determinada mudança, acompanhando a generalização dos seus resultados nas demais empresas, em termos de custos/benefícios (mecanismo de monitoramento interorganizacional). Também pode advir por um mecanismo de teorização, onde os *champions*, comumente um conjunto de atores com interesse material na estrutura, atuam em prol da promoção da mudança.

A sedimentação consiste no processo de institucionalização total, fundamentado na continuidade histórica da estrutura. Ocorre uma completa propagação da estrutura entre os atores teorizados como aptos a adotá-la, sendo perpetuada por um período longo de tempo. Nesta etapa, é importante identificar os fatores que afetam a propagação e perpetuação da estrutura, com a finalidade de compreender o processo de sedimentação. Tolbert e Zucker (1999) citam três fatores: a atuação de grupos de defensores, visando a disseminação e perpetuação da estrutura; a existência de



grupos de resistência, formados por aqueles que são afetados de forma adversa pela estrutura, e que se articulam contra ela; e a correlação positiva entre a estrutura e os resultados desejáveis.

### Aspectos metodológicos

Segundo a taxionomia de Gil (2002), esta pesquisa é descritiva quanto aos objetivos, e bibliográfica, documental e de campo, quanto aos procedimentos. Quanto à natureza, esta pesquisa é qualitativa, sendo utilizado o método do estudo de caso (Yin, 2005).

A unidade de análise foi a empresa Marisol. As informações obtidas sobre a empresa foram oriundas de dados primários, coletados na visita a empresa Marisol Nordeste, por meio de entrevista com o responsável pelo

Setor de Comunicação, e secundários, pela análise do Relatório de ações da Marisol (2009) e sítio oficial da Marisol.

Para o estudo do processo de institucionalização da RSC, as categorias de análise foram definidas conforme modelo de Tolbert e Zucker (1999), descritas no Quadro I, no qual se fundamentam o questionário, composto por 11 questões fechadas, algumas delas com escala Likert, e o roteiro de entrevista composto por 28 questões.

A pesquisa de campo foi efetuada entre dezembro de 2009 e maio de 2010, de forma sequencial. Quanto aos participantes da pesquisa sobre o processo de institucionalização foram selecionados os atores que tivessem conhecimento do tópico de interesse e disponibilidade de tempo (Hair Júnior, 2005). Foram realizadas entrevistas com os dois

**Quadro I**  
**Categorias de análise**

CATEGORIAS DE ANÁLISE	
HABITUALIZAÇÃO	<p><b>Motivações, interesses e valores</b> – que levaram os atores a inserir a empresa no movimento de responsabilidade social empresarial</p> <p><b>Provas</b> - dispositivos criados no processo de institucionalização com vista a categorizar a prática social, em termos de justiça social, sendo aceite como um critério válido, justo, inquestionável</p>
OBJETIVAÇÃO	<p><b>Arranjos estruturais</b> – utilizados para institucionalizar a prática social na empresa, tais como: setores ou departamentos criados ou direcionados para lidar com o fenômeno da RSC; a perenidade dos arranjos, se são temporários ou permanentes; a forma e o grau de difusão da estrutura; o valor/status atribuído à estrutura; a necessidade de se demonstrarem os resultados positivos oriundos das novas estruturas; e os possíveis conflitos originados na defesa e no possível combate aos novos arranjos</p> <p><b>Ações práticas</b> – ações efetivas que se referem ao que as pessoas estão realizando e que se enquadram dentro do processo de institucionalização da prática social</p>
SEDIMENTAÇÃO	<p><b>Discurso de justificação</b> – identificação do discurso que busca legitimar a ação prática como socialmente responsável</p>

Fonte: Adaptado de Ventura (2005) e Santos (2008)

principais responsáveis pela área de RSC, o Coordenador da Área de Recursos Humanos (CRH) e a Assistente Social da área de RH (ASRH). Os questionários foram aplicados a um grupo de trinta colaboradores (ver Quadro II), diretamente envolvidos com os responsáveis.

Para a análise das entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1997), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens. Nesse sentido,

os relatos dos entrevistados sofreram um processo de categorização (de acordo com o Quadro I, acima).

As informações coletadas por meio do questionário foram analisadas e tratadas por meio dos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0 e Excel.

Depois de analisados, as informações referentes às entrevistas e questionários foram triangulados, objetivando o estabelecimento de confrontos e aumentar a qualidade dos resultados do estudo de caso (Gil, 2002; Yin, 2005). Tolbert

**Quadro II**  
**Colaboradores pesquisados – Aplicação do Questionário**

CARGO	QTDE	%
Analista	1	3,3
Analista Industrial	1	3,3
Analista de Engenharia	3	10
Analista de Recursos Humanos	3	10
Auxiliar de Recursos Humanos	1	3,3
Analista Júnior	2	6,7
Auxiliar Administrativo	9	30
Auxiliar de Enfermagem	2	6,7
Cirurgião Dentista	1	3,3
Costureira	1	3,3
Estagiários	2	6,7
Secretária	2	6,7
Técnico de Segurança do Trabalho	2	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010)



e Zucker (1999) atestam que qualquer afirmação plausível a respeito do grau de institucionalização de estruturas deverá ser apoiada por uma estratégia de triangulação de fontes e métodos.

## Apresentação e análise dos dados

### • Caracterização da empresa Marisol Nordeste

A Marisol S.A. é uma das maiores empresas nacionais no segmento de vestuário, como gestora de marcas e canais de distribuição, por meio de redes de *franchising* e credenciamento. Criada há mais de 40 anos em Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, o grupo é líder nos segmentos de confecção infantil e franquias monomarcas, e tem capacidade para produzir 12 milhões de peças de roupas e 2 milhões de pares de calçados infantis por ano.

As fábricas da Marisol S.A. situam-se nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo e em outros países na Europa e no México. No Brasil, apresenta 164 franquias exclusivas e mais de 15 mil pontos de multimarcas (Marisol, 2010).

A Marisol Nordeste iniciou suas atividades em 1998 em Pacatuba, no Ceará. A unidade possui um parque fabril de 280 897 m<sup>2</sup> com 43 792 m<sup>2</sup> de área construída. Conta com 1916 colaboradores e produz 9 milhões de peças por ano. Sua filosofia se baseia na busca pela excelência do padrão de qualidade de seus produtos e serviços (Marisol, 2010).

A inovação na Marisol é tida como vital e sua missão é «ser reconhecida como gestora de marcas e canais de distribuição no segmento do vestuário». Seus princípios são: transparência e foco em resultados; gestão participativa e comprometimento; prontidão às mudanças; satisfação do cliente; atualização tecnológica e competitividade; cooperação com fornecedores; desenvolvimento da comunidade; e respeito ao meio ambiente.

A Marisol possui um sistema de gestão participativa, e as ações de RSC são desenvolvidas por meio de um programa de Investimento Social que privilegia a atuação em comunidades em que há unidades industriais. Com o apoio a projetos governamentais ou do terceiro setor, a empresa auxilia na realização de atividades interdisciplinares ligadas à educação, saúde e esporte (Marisol, 2011).

### • Motivação para a inserção da empresa no movimento da RSC

Esta seção apresenta os resultados relativos ao primeiro objetivo específico da pesquisa, identificar os principais fatores que motivaram a Marisol a se inserir no movimento da responsabilidade social empresarial, sob a ótica de Tolbert e Zucker (1999), que classifica esse estágio de habitualização ou pré-institucionalização.

Como um dos itens de aplicação do questionário buscou-se identificar, junto aos 30 colaboradores pesquisados (ver Quadro II, acima), os fatores que motivaram a inserção da Marisol no movimento da RSC. Ao mesmo tempo, levantou-se a percepção dos respondentes quanto ao grau de impacto desses fatores para a inserção da empresa na RSC. A Tabela evidencia os resultados (ver p. 83).

Os resultados da Tabela apontam que mais de 70% dos pesquisados consideram a busca pelo diferencial competitivo e a preocupação com a imagem corporativa como os fatores de motivação que tiveram alto impacto para a inserção da empresa na RSC. Para 56,6% e 50% dos respondentes, o público interno e os acionistas são, respectivamente, fatores de alto impacto. Mais de 50% consideram que a orientação estratégica e a influência de outras empresas do ramo têm impacto regular sobre essa motivação.

Por meio da análise documental no balanço social da Marisol, foram detetadas nas declarações do seu Diretor-presidente Vicente Donini, as motivações que incentivaram a Marisol a se inserir no movimento social, quando afirma: «nossa responsabilidade social começa em casa, onde exercitamos crenças valores sólidos, firmados em nossos Códigos de Ética, e temos como prioridade buscar o bem-estar da Família Marisol [...]. Vivemos um momento especial, a empresa está empenhada em posicionar-se como reconhecida gestora de marcas e de canais de distribuição no setor do vestuário, amplia sua presença no exterior e reafirma a responsabilidade social como uma de suas características (Marisol, 2010)».

O Coordenador da Área de Recursos Humanos (CRH) enfatiza na entrevista para esta pesquisa que o Código de Ética atua como um canal de comunicação das crenças e valores da Marisol colaborando com a institucionalização das ações de RSC. Outro fator destacado como motivação

Tabela  
**Grau de impacto dos fatores motivadores da inserção na RSC**

FATORES MOTIVADORES PARA A INSERÇÃO NA RSC	GRAU DE IMPACTO E PERCENTUAL DE RESPOSTAS			
	ALTO	REGULAR	BAIXO	SEM RESPOSTA
Busca de diferencial competitivo	73,3%	16,7%	10%	-----
Imagem corporativa	73,3%	16,7%	9,6%	-----
Público interno	56,6%	30%	13,4%	-----
Acionistas	50%	30%	16,7%	3,3%
Clientes	43,3%	30%	26,7%	-----
Sociedade	40%	46,7 %	23,3%	-----
Governo	36,7%	30%	33,3%	-----
Orientação estratégica	33,4%	56,7%	10%	-----
Fornecedores	30%	36,7%	33,4%	-----
Pressão do mercado	26,6%	36,7%	36,6%	-----
Sindicato	23,3%	40%	36,7%	-----
Outras empresas	20%	53,3%	26,7%	-----

Fonte: Resultados da Pesquisa

para a RSC, nesta entrevista, relaciona-se à origem da empresa: «a Marisol nasceu no interior de Santa Catarina que tem uma cultura que se preocupa com o bem comum. A gente tem a felicidade de ter uma alta gestão de colaboradores que vieram de lá e que se preocupam muito com o meio ambiente e com o colaborador. Isso é algo que não consegue se enxergar tanto aqui no Estado do Ceará. Digo isso porque faz parte mesmo da cultura da própria empresa, de onde ela surgiu, pois tem uma cultura de origem alemã».

Buscou-se, também, identificar por meio do questionário, a frequência com que os colaboradores diretamente envolvidos com os responsáveis das áreas de Recursos Humanos e Assistência Social, se envolvem em ações de RSC para os públicos externo e interno.

Com relação às ações de RSC para o público externo, 26,7% dos 30 colaboradores pesquisados afirmaram participar sempre, contra 36,7% que afirmaram participar «às vezes», e outros 26,7% que disseram «nunca» participar. Quanto à frequência de participação em práticas de RSC



voltadas para o público interno, 40% dos respondentes afirmaram participar frequentemente, enquanto 26,7% disseram participar «às vezes» e 20% «raramente».

Esses resultados demonstram que situados nas áreas diretamente responsáveis pelos Projetos de Responsabilidade Social, os colaboradores pesquisados se voltam mais para os projetos de âmbito interno, fortemente associados ao papel que já exercem na área de RH.

De acordo com o relato de Coordenador da Área de Recursos Humanos, esse seria um comportamento geral na empresa: «a responsabilidade social é mais interna do que externa, embora atinja os acionistas e a família dos colaboradores. [...] Nós focamos muito nos nossos colaboradores também. Nós temos espaço para ousar, para realizar aqui dentro. Temos espaço para desenvolvimento cultural, coral, curso de teatro, curso de violão, curso de forró, e tudo isso acontece dentro da organização, para o nosso público [...]».

Sobre a existência de estudos relacionados à RSC, através de programas de sugestão, canal de consultas e de atendimento, 73,3% dos respondentes do questionário reconhecem esta iniciativa. Quanto às parcerias com entidades que trabalham com o tema da RSC, 96,6% destes pesquisados reconhecem a existência de instituições parceiras, sendo destacado pelos gestores entrevistados o governo do Estado, a prefeitura de Pacatuba e o SESI. No tocante à promoção de palestras, encontros e pesquisas na área, envolvendo os vários *stakeholders*, 63,3% dos respondentes do questionário afirmam que estas ações estão fortalecidas.

Quanto à oferta contínua de melhorias, via programa de qualidade de vida, segurança no trabalho, desenvolvimento profissional e incentivo à escolaridade, 93,4% dos colaboradores pesquisados reconhecem as ações da Marisol. Em relação à busca em outras empresas de propostas na área de RSC, 53,3% concordam que ela é realizada.

- **O papel da alta administração, da área de recursos humanos e das práticas de qualidade de vida no trabalho na institucionalização da RSC**

Esta seção apresenta os resultados relativos ao segundo objetivo específico da pesquisa, «examinar o papel da alta

administração, da área de recursos humanos e das práticas de qualidade de vida no trabalho na efetivação das ações (provas) de responsabilidade social na Marisol», sob a ótica de Tolbert e Zucker (1999), que classificam esse estágio de objetivação.

Na visão do entrevistado CRH, a área de RH é o grande maestro das ações de RSC, fazendo acompanhamento da gestão dos programas. Para a entrevistada ASRH, a área de RH é um incentivador das ações, difundindo-as na empresa junto a todos os colaboradores.

Foi solicitado aos colaboradores respondentes do questionário que escolhessem, dentre um grupo de opções, sugestões para fortalecer a área de RSC: 60% sugeriram divulgar mais as ações sobre o tema; 53,3% propuseram alinhar os princípios da RSC ao planejamento estratégico da empresa e oferecer mais treinamento relacionado ao tema; 40% propuseram disponibilizar mais claramente informações e materiais para execução de ações; 26,7% citaram reconhecer com mais ênfase o trabalho dos que se destacam na prática da RSC; e 3,3% sugerem que a empresa demonstre claramente a responsabilidade com os colaboradores.

Quanto às ações e programas de Qualidade de Vida e Trabalho (QVT), 70% dos pesquisados as consideraram como investimento, 13,3% como uma ação específica da área de RH, 6,7% como despesas e obrigação legal, e 3,3% como filantropia e zelo pelo colaborador. Com relação a como devem ser as ações e programas de QVT, 43,3% dos respondentes afirmaram que devem ser um produto ou serviço permanente da empresa, 33,3% uma estratégia política da empresa e 23,3% um apoio às suas atividades.

Quanto à implantação de ações de QVT, 90% dos respondentes a consideram determinante para a disseminação da RSC. Quanto à atuação da direção na disseminação da RSC, 76,7% creem que a direção exerce um papel determinante. O papel da direção na sistematização das ações foi também confirmado pelos entrevistados, que ressaltaram o apoio às iniciativas sociais. Quanto à atuação da área de RH na disseminação da RSC, 90% consideram a atuação da área de RH determinante na disseminação das práticas de RSC.

### • Disseminação dos arranjos estruturais relacionados à institucionalização da RSC

Esta seção apresenta os resultados relativos ao terceiro objetivo específico da pesquisa, «verificar a disseminação dos arranjos estruturais, físicos, tecnológicos, econômicos e humanos, relacionados às ações de responsabilidade social na Marisol», na visão de Tolbert e Zucker (1999), que classifica esse estágio de objetivação.

Quanto às mudanças resultantes da adoção de práticas de RSC, 73,3% dos respondentes do questionário as consideraram de grande porte, com fortes impactos para o público interno e externo, e 26,7% as consideraram de médio porte, com impactos maiores para o público interno. Para os entrevistados, as mudanças principais foram de ordem tecnológica e estrutural. Perguntados se as mudanças na estrutura da empresa, em função da RSC, contribuem para o aumento da competitividade, os entrevistados responderam que a imagem e a visibilidade fortalecem o produto diante do olhar de clientes internos e externos.

Indagando aos colaboradores sobre o que é mais importante para a prática da responsabilidade social corporativa, considerando uma escala de 1-menor importante a 6-mais importante, e o valor médio das respostas, constatou-se que os fatores considerados mais importantes foram a «satisfação do público interno» (4,54) e a «transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo» (4,13).

Quanto à importância das ações e programas de QVT no trabalho pelos respondentes do questionário, 70% consideraram muito importante. Quanto à QVT, o entrevistado CRH ressaltou que a Marisol é a única empresa de confecção que tem um posto de trabalho alternado para o colaborador, voltado à ergonomia. Questionados se a empresa tem uma área responsável que dá suporte à prática da RSC, mais de 80% concordam (referindo a área de RH). Mais de 75% dos respondentes julgam importante que a empresa crie um setor específico de RSC.

Quanto ao investimento em novas tecnologias, 80% dos respondentes reconhecem estes investimentos e ressaltam seu impacto na melhoria da QVT. Para todos os pesquisados as iniciativas de inclusão social e projetos sociais são feitos de forma transparente e ética.

Quando perguntados sobre a existência de incompatibilidade da atividade da empresa com a prática de RSC, metade dos respondentes discorda que as duas coisas sejam incompatíveis e apenas 20% creem nesta incompatibilidade. Os demais ficaram indecisos.

### • Evolução do processo e grau de institucionalização da RSC na Marisol

Este segmento atende ao quarto objetivo específico da pesquisa, «verificar a evolução do processo e o grau atual da institucionalização da responsabilidade social na Marisol», conforme Tolbert e Zucker (1999), que classificam esse estágio de sedimentação.

Em relação à participação da empresa na RSC ao longo dos últimos anos, 60% dos pesquisados afirmou ser crescente e divulgada na empresa, inclusive em relação à estratégia corporativa, com a incorporação de novos processos de trabalho e a criação de órgãos na estrutura para lidar com essa questão. Para 33,3%, foi crescente e divulgada na empresa, mas sem gerar mudanças nos processos e estrutura. Assim, houve preocupação com a sedimentação das ações de RSC, fato corroborado na percepção dos entrevistados.

Em relação ao fato da adoção das práticas de RSC trazer legitimidade às demais ações da empresa, houve uma concordância de 93,3% dos respondentes. Quando perguntados sobre a demonstração da clareza dos resultados alcançados pela RSC, e acompanhamento das ações de RSC junto à comunidade, 76,7% concordam. Em relação ao compromisso da empresa com o desenvolvimento da sociedade, 70% afirmam que a empresa é comprometida.

Em referência à apresentação de novas propostas e avaliação de propostas já existentes, 53,3% concordam que a empresa trabalha bem esta questão, embora um percentual significativo, 43,3%, tenha ficado indeciso e 3,3% tenham discordado.

### Considerações finais

Os resultados revelam que a busca por um diferencial competitivo, a imagem da organização e o público interno foram os maiores fatores motivadores para a inserção da empresa no movimento da RSC. O estudo sugere que a



organização reconhece a importância da adoção da RSC para sua legitimação diante dos valores da sociedade, e que o cuidado maior com as ações de RSC voltadas para o público interno são considerados mais relevantes ou suficientes pela empresa para a legitimação de sua boa imagem do que as ações voltadas para o público externo.

No estágio de pré-institucionalização (habitualização), a Marisol Nordeste passou por um processo de adaptação de suas ações para atender à cultura da matriz e das outras filiais, para produzir uma compreensão comum com relação à RSC.

A atuação da alta direção e da área de recursos humanos foi determinante no monitoramento do campo e na disseminação das práticas de RSC. Nessa perspectiva, a empresa precisa fortalecer a área de RSC. Para tanto, se faz necessário: uma maior divulgação das ações desenvolvidas na área; disponibilizar mais claramente as informações das ações de responsabilidade social junto ao público interno e externo; oferecer mais treinamento; disponibilizar recursos para as práticas de responsabilidade social; relacionar as ações de responsabilidade social ao planejamento estratégico; e realizar estudos na área de responsabilidade social e alinhá-los aos objetivos estratégicos.

### **As empresas que implantam programas de QVT no trabalho melhoram o desempenho, reduzem os custos operacionais, apresentam um índice reduzido de desperdício, e, assim, tornam-se mais competitivas com o comprometimento dos colaboradores.**

Em relação à percepção dos respondentes sobre os programas de QVT na Marisol, estes são percebidos como um investimento e considerados como uma estratégia permanente. Assim, as práticas foram confirmadas quando a empresa foi ganhadora do PSQT. Convém ressaltar que as empresas que implantam programas de QVT no trabalho melhoram o desempenho, reduzem os custos operacionais, apresentam um índice reduzido de desperdício, e, assim, tornam-se mais competitivas com o comprometimento dos colaboradores.

As mudanças realizadas na empresa foram consideradas

de grande porte, com impactos marcantes para o público interno e externo. Citado como exemplo o programa CECAL de inserção de jovens para o primeiro emprego. Outro ponto destacado foi a satisfação elevada do público interno e externo em relação à transparência na prestação de contas para a sociedade, no caso, retratado na divulgação do balanço social.

O processo de institucionalização da RSC na Marisol, analisado sob a perspectiva do modelo de Tolbert e Zucker, ocorreu de forma gradual, considerando-se enraizadas as duas primeiras fases da habitualização e objetivação, pois as ações de RSC não estão completamente sedimentadas.

No estágio de habitualização, a Marisol foi influenciada pela cultura organizacional, captando tendências do mercado. Para isso, buscou parcerias de instituições como o SESI, implantando práticas de QVT que exerceram papel determinante na institucionalização da RSC. Na fase de objetivação, verificou-se um consenso dos decisores na disseminação e consolidação da estrutura organizacional para fortalecer as ações de RSC. Na etapa de sedimentação, os dados apontam a continuidade das práticas de RSC, no entanto, mesmo não tendo sido observada resistência, a institucionalização não ocorreu por completo, pois a empresa necessita alinhar melhor a RSC aos seus objetivos estratégicos. ■

### **Referências bibliográficas**

- BARDIN, L. (1997), *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Portugal.
- BRAMMER, S.; JACKSON, G. e MATTEN, D. (2012), «Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance». *Socio-Economic Review*, vol. 10, n.º 1, pp. 3-28.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. (2004), **A Construção Social da Realidade**. Vozes, Petrópolis.
- DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, vol. 48, n.º 2, abr., pp. 147-160.
- DIMAGGIO, J. P. e POWELL, W. W. (2005), «A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, n.º 2, pp. 74-89.
- FONSECA, V. S. (2003), «A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In M. Vieira e C. Carvalho (Orgs.), **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. FGV, Rio de Janeiro, pp. 47-63.
- GIL, A. C. (2002), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, São Paulo.
- HAIR JÚNIOR, J. F. (2005), **Fundamentos de Métodos de**

**Pesquisas em Administração.** Bookman, Porto Alegre.

HABERBERG, A.; GANDER, J.; RIEPLE, A.; HELM, C. e MARTIN-CASTILLA, J.-I. (2010), «Institutionalizing idealism: the adoption of CSR practices». *Journal of Global Responsibility*, vol. 1, n.º 2, pp. 366-381.

HERRERA, A. A.; ALCANIZ, E. B.; PÉREZ, R. C. e GARCÍA, I. S. (2011), «Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: an empirical analysis of 35 years of research». *African Journal of Business Management*, vol. 5, n.º 6, pp. 2055-2064.

LEE, M.-D. P. (2008), «A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead». *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n.º 1, pp. 53-73.

MARISOL (2010), **Relatório de Ações.** Marisol Nordeste, Pacajus.

MARISOL (2011), «Empresas Marisol». Disponível em [www.marisolsa.com.br](http://www.marisolsa.com.br). Acesso em 10/05/11.

MENDONÇA, J. R. C. e GONÇALVES, J. C. (2004), «Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência?». *Revista Organizações e Sociedade*, Salvador, vol. 29, n.º 11, jan.-abr.

QUINELLO, R. (2007), **A Teoria Institucional Aplicada à Administração: Entenda como o Mundo Invisível Impacta na Gestão dos Negócios.** Novatec, São Paulo.

RICHTER, U. H. (2011), «Drivers of change: a multiple-case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies». *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n.º 2, ago., pp. 261-279.

ROBBINS, S. (2005), **Comportamento Organizacional.** Pearson Prentice Hall, São Paulo.

SESI (2008), **Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho 2008: Regulamento e Manual.** Sesi/DN, Brasília.

TANEJA, S. S.; TANEJA, P. K.; GUPTA, R. K. (2011), «Researches in Corporate Social Responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies». *Journal of Business Ethics*, vol. 101, n.º 3, pp. 343-364.

TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L.G. (1999), «A institucionalização da teoria institucional». In M. Caldas, R. Fachin e T. Fischer (Org.), **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**, vol. 1, Atlas, São Paulo.

YIN, R. K. (2005), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman, Porto Alegre.0

MELHORES GESTORES de PESSOAS 2013

**INSCRIÇÕES ABERTAS**  
2ª Edição do Ranking Português dos Melhores Gestores de Pessoas

[www.melhoresgestorespessoas.com](http://www.melhoresgestorespessoas.com) | Facebook: [www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas](https://www.facebook.com/Melhores.Gestores.de.Pessoas)

Ma n Sponsor **KELLY**

Sponsor **ProfiForma** **tema central**

Parceiros Institucionais **APC** **onrh** **METRICS**

Media Partners **MAHMA PESSOAL** **Pessoal** **tví 24** **RHtv** **RH on ine** **7h magazine**