

#### **4.**

### **Características e resultados dos casos estudados**

Neste capítulo serão apresentadas informações sobre o setor farmacêutico no mundo e no Brasil além de seu envolvimento com ações de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Posteriormente, serão apresentadas as características das empresas farmacêuticas com as quais se realizou os estudos de casos desta dissertação: Merck, Farmanguinhos, B.Braun e Empresa X e os resultados da pesquisa sobre a institucionalização da responsabilidade social corporativa nessas organizações.

Cada caso será estruturado contendo as seguintes informações: os aspectos gerais da empresa; as características da responsabilidade social corporativa identificadas relacionadas às dimensões comparativas dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999) que são: processos, características dos adotantes, ímpeto para difusão, atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural; e um resumo da análise da institucionalização da responsabilidade social corporativa na empresa considerando os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999): pré institucional, institucional e de total institucionalização. No quadro abaixo, estão descritas as dimensões a serem analisadas nas empresas conforme artigo de Tolbert e Zucker (1999).

|                               |                |                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos                     | Habitualização | Geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, políticas e procedimentos                        |
|                               | Objetificação  | Consenso entre decisores, monitoramento de concorrentes                                                                                                               |
|                               | Sedimentação   | Propagação do tema, continuidade da estrutura, baixa resistência, promoção e apoio dos envolvidos, acompanhamento dos resultados                                      |
| Características dos adotantes | Homogêneos     | Fazem parte de um pequeno número, limitado a um conjunto de organizações similares, que enfrentam circunstâncias parecidas e por isso adotam instrumentos semelhantes |
|                               | Heterogêneos   | Incorporam a nova estrutura de acordo com as necessidades e peculiaridades da organização                                                                             |
| Ímpeto para a difusão         | Imitação       | Imitação de outras empresas e grupos, os efeitos encontrados em outras organizações são determinantes para as ações da empresa                                        |
|                               | Normativa      | Incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como sendo uma norma geral                                                     |
| Atividade de teorização       | Nenhuma        | Desenvolvimento auto-consciente, a especificação de categorias abstratas e a formulação de relações padronizadas como ligações de causa e efeito                      |
|                               | Alta           |                                                                                                                                                                       |
|                               | Baixa          |                                                                                                                                                                       |
| Variância na implementação    | Alta           | Diferenças a serem identificadas na implementação da nova estrutura                                                                                                   |
|                               | Moderada       |                                                                                                                                                                       |
|                               | Baixa          |                                                                                                                                                                       |
| Taxa de fracasso estrutural   | Alta           | Relacionada ao tempo de existência e de manutenção da nova estrutura                                                                                                  |
|                               | Moderada       |                                                                                                                                                                       |
|                               | Baixa          |                                                                                                                                                                       |

Quadro 6 – Características relacionadas às dimensões propostas por Tolbert e Zucker (1999).

Após esta análise serão verificados os impactos e as consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados por estas empresas.

#### 4.1.

#### A indústria farmacêutica

##### 4.1.1.

##### A indústria farmacêutica no mundo

A indústria farmacêutica é caracterizada pela existência de um pequeno número de grandes multinacionais que controlam grande parte do mercado de

produtos farmacêuticos, é uma indústria concentrada localmente e relativamente fragmentada mundialmente. O setor é considerado oligopolista por existirem milhares de empresas fabricantes de produtos farmacêuticos, e em apenas uma pequena parte, estarem concentrados 90% dos produtos farmacêuticos para consumo humano.

A concorrência na indústria farmacêutica é baseada em inovação e diferenciação de produtos, com elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento. Sendo assim, desde a década de oitenta, fatores como aumento nos gastos com pesquisa e desenvolvimento, políticas públicas destinadas a aumentar o acesso da população a medicamentos e a entrada da biotecnologia mudaram a estrutura do setor farmacêutico que passou a estabelecer alianças e fusões para manter e ampliar seus mercados (Cohen, 2004).

Países com indústria farmacêutica fortemente estabelecida realizam pesquisa e desenvolvimento e centralizam a produção de fármacos e medicamentos dentro do país. Para a expansão do comércio, suas empresas vão para outros países realizar a produção e distribuição dos medicamentos. A alta tecnologia e o comércio entre empresas ajudam a manter estes países como líderes no setor farmacêutico. Sendo assim, compreende-se que a indústria farmacêutica nos países em desenvolvimento é, de maneira geral, marcada pela presença de empresas e instituições locais e das grandes multinacionais européias e americanas que dominam grande parcela do mercado (Gonçalves, 2006).

De maneira geral, podem-se destacar três características relevantes da indústria farmacêutica mundial: a internacionalização, a diversificação e a concentração (Bermudez, 1994). A internacionalização verifica-se no crescimento de empresas, especialmente americanas e européias que mesmo instalando estruturas de produção em outros países, apresentam uma clara definição quanto à origem do seu capital. Isto é demonstrado pela relação interna estabelecida entre matriz e filiais, pela dependência externa e pelas condutas relacionadas com suas estratégias competitivas. Já a diversificação está relacionada à elevada concentração do mercado que tem relação com o movimento de aquisições e fusões entre companhias farmacêuticas originando grandes empresas (Cavalcanti, 2004).

O aumento da concorrência determinou novas estratégias de crescimento dos grandes laboratórios multinacionais, tendo afetado os investimentos e as

decisões sobre operações de fusões e aquisições. Estas operações foram utilizadas para manter ou ampliar a posição competitiva dos grandes laboratórios multinacionais na indústria farmacêutica global, possibilitando maiores recursos e redução dos riscos inerentes aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (Velloso e Silva, 2010).

Na tabela 1 abaixo são apresentadas as maiores empresas farmacêuticas do mundo em vendas em 2008. Analisando a tabela é possível verificar que a América do Norte foi responsável por 45,9% das vendas mundiais da indústria farmacêutica e as regiões emergentes foram as que mais cresceram apesar da participação pequena no mercado global. Cabe ressaltar que as maiores indústrias estão presentes no Brasil.

|    | <b>Empresa</b>                                  | <b>Origem</b> | <b>Faturamento</b> |
|----|-------------------------------------------------|---------------|--------------------|
| 1  | Pfizer (com a aquisição, em andamento da Wyeth) | EUA           | US\$ 75 bilhões    |
| 2  | Merck (depois da aquisição da Shering Plough)   | EUA           | US\$ 47 bilhões    |
| 3  | Roche (depois de comprar a Genentech)           | Suíça         | US\$ 43,1 bilhões  |
| 4  | Novartis                                        | Suíça         | US\$ 41,5 bilhões  |
| 5  | Sanofi-Aventis                                  | França        | US\$ 34,9 bilhões  |
| 6  | GlaxoSmithKline                                 | Grã-Bretanha  | US\$ 33,6 bilhões  |
| 7  | AstraZeneca                                     | Grã-Bretanha  | US\$ 31,6 bilhões  |
| 8  | Abbott                                          | EUA           | US\$ 29,5 bilhões  |
| 9  | Johnson&Johnson*                                | EUA           | US\$ 24,6 bilhões  |
| 10 | Bristol-Mayers Squibb                           | EUA           | US\$ 20,6 bilhões  |
| 11 | Eli Lilly                                       | EUA           | US\$ 20,4 bilhões  |

Tabela 1 – Maiores empresas farmacêuticas no mundo – 2008

\* Apenas as atividades farmacêuticas. O Grupo vale US\$ 63,7 bilhões.

Fonte: Lafis, (maio/09)

Conforme apresentado na tabela, as três empresas líderes mundiais realizaram aquisições recentemente. Esse movimento pode ser justificado em função da necessidade de fortalecimento da área de Pesquisa e Desenvolvimento, fortalecimento da presença em mercados de elevado potencial, como os países emergentes, conjuntura de baixo crescimento econômico dos EUA e Europa, necessidade de fortalecer as posições de longo prazo e, ainda, possibilidade de redução de custos em função de ganhos de escala (Lafis Informação de Valor, 2009).

Dentre as expectativas da indústria farmacêutica, a mais relevante no longo prazo é o descobrimento de novos fármacos obtidos a partir da pesquisa dos

genes humanos, fato resultante dos investimentos no mercado de biotecnologia. A formulação de medicamentos com base nas informações genéticas pode revolucionar o mercado e este tem sido o principal objetivo das pesquisas dos grandes laboratórios. Na medida em que muitas patentes de medicamentos expiram, esse tipo de medicamento torna-se essencial para os grandes laboratórios. A previsão é de que a indústria farmacêutica mundial continue obtendo margens de lucro significativas e que continue o processo de fusões e aquisições como forma de diminuir os custos para viabilizar investimentos em pesquisa (Cohen, 2004).

#### 4.1.2.

#### A indústria farmacêutica no Brasil

Na década de 50 já existiam cerca de 600 empresas farmacêuticas instaladas no Brasil, entretanto, devido ao crescimento desorganizado este número diminuiu até meados dos anos 90, quando a globalização, o aumento da concorrência e a liberação dos preços fizeram com que a indústria farmacêutica nacional voltasse a crescer e a se estruturar (Morais, 2005).

Hoje o Brasil ocupa a 9ª posição nas vendas de varejo do mercado mundial. O ranking das 20 primeiras empresas do Setor Farmacêutico Brasileiro de junho de 2009, elaborado pelo IMS Health, pelo critério de Receita Líquida pode ser visualizado na Tabela 2.

| Ranking | Empresa               | % julho 2009<br>MAT | Origem      |
|---------|-----------------------|---------------------|-------------|
| 1       | EMS PHARMA            | 6,57                | Nacional    |
| 2       | SANOFI-AVENTIS        | 6,24                | Estrangeira |
| 3       | ACHE                  | 5,76                | Nacional    |
| 4       | MEDLEY (*)            | 5,40                | Estrangeira |
| 5       | EUROFARMA             | 4,07                | Nacional    |
| 6       | NOVARTIS              | 4,02                | Estrangeira |
| 7       | PFIZER                | 2,96                | Estrangeira |
| 8       | BAYER SCHERING PLOUGH | 2,79                | Estrangeira |
| 9       | ASTRAZENECA BRASIL    | 2,45                | Estrangeira |
| 10      | BOEHRINGER ING        | 2,22                | Estrangeira |
| 11      | NYCOMED PHARMA LTDA   | 2,16                | Estrangeira |
| 12      | ROCHE                 | 1,98                | Estrangeira |
| 13      | BIOLAB SANUS FARMA    | 1,98                | Nacional    |
| 14      | DM IND. FTCA.         | 1,92                | Nacional    |
| 15      | MANTECORP / Q FARM    | 1,91                | Nacional    |
| 16      | SCHERING PLOUGH       | 1,90                | Estrangeira |
| 17      | SANDOZ DO BRASIL(**)  | 1,88                | Estrangeira |
| 18      | MERCK                 | 1,76                | Estrangeira |
| 19      | LIBBS                 | 1,50                | Nacional    |
| 20      | JOHNSON JOHNSON       | 1,40                | Estrangeira |

Tabela 2 - Ranking IMS setor farmacêutico brasileiro - *market share*  
Fonte: IMS Health, (2011).

Pela tabela 2 vemos que 42,48% das receitas estão concentradas nas dez primeiras empresas e 60,87% nas vinte primeiras. Além disso, são poucos os laboratórios nacionais de grande porte nesse mercado, sendo que a maioria fabrica genéricos e similares. A participação dos laboratórios nacionais no segmento de genéricos é de 82,2%. Dados apontam que de 1996 a 2000, cerca de 40 empresas nacionais foram vendidas a multinacionais do setor. Espera-se que com os novos incentivos, as indústrias nacionais ganhem um pouco mais de representatividade (Lafis Informação de Valor, 2009).

Segundo o IMS Health, as empresas de origem nacional representavam 34,9% das vendas do segmento em 2003, chegando a representar 43,94%, em 2008. No entanto, com as fusões e aquisições de empresas nacionais por grupos estrangeiros, a participação das empresas nacionais retrocedeu aos patamares de 2003, com 36,5% em junho de 2009.

De forma a controlar e fiscalizar a atividade comercial farmacêutica, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), foi criada pela Lei nº. 9.782 de 26 de janeiro de 1999 sob regime de autarquia especial. Entre suas competências está a de coordenar as ações de vigilância sanitária realizadas por todos os laboratórios que compõem a rede oficial de laboratórios de controle de qualidade em saúde. Atualmente, no Brasil existem cerca de 980 empresas farmacêuticas segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) sendo 553 laboratórios produtores. Os maiores pólos produtores encontram-se em São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás (ANVISA, 2011).

O faturamento do setor farmacêutico no Brasil cresceu em torno de 9,19% em 2010 estimulado pela expansão de 2,22% no volume de vendas, segundo um estudo realizado pela consultoria Lafis. O crescimento de dois dígitos tem sido verificado na indústria nos últimos anos, devido aos rendimentos do setor possuírem características bastante inelásticas e resistirem às crises. Para 2011 e 2012, a Lafis projeta um avanço no faturamento de 9,28%, e de 8,99%, respectivamente. Já as vendas de medicamentos deverão apresentar crescimento de 1,54% em 2011 e de 1,01% em 2012. Cabe ressaltar que o país tem um desempenho no mercado farmacêutico superior a dos países desenvolvidos, crescendo a taxas próximas de dois dígitos, perdendo apenas para China (Lafis Informação de Valor, 2011).

O mercado de genéricos deverá ser o pilar de crescimento do setor visto que até 2012, dezessete remédios terão suas patentes vencidas no país, o que dará mais espaço para as vendas de genéricos. O potencial de avanço do segmento é forte, pois sua penetração hoje no país é de apenas 19%.

A chegada dos genéricos representou um aumento na capacidade produtiva da indústria sem que houvesse alteração significativa na demanda. Os atacadistas enxergavam os genéricos como uma substituição dos produtos tradicionais a preços mais baixos e esta troca representava uma queda de receita real, não só para eles, mas também para o varejo. Sendo assim, foi necessário o estabelecimento de novos acordos comerciais e condições especiais para garantir o abastecimento destes produtos e derrubar esta barreira de entrada (Ellison et al., 1997).

Os primeiros a buscarem este mercado foram os laboratórios nacionais que saíram das cópias ilegais e passaram a ter a chancela oficial do governo após seus produtos serem submetidos aos testes de bioequivalência. Com a disponibilidade de tecnologia iniciaram grandes operações baseadas em rigorosos controles de custos, para oferecer produtos com preços bastante atraentes – até 40% menos que o medicamento de referência.

Por outro lado, ao perceberem que a queda das vendas em seus produtos cujas patentes já expiraram era um movimento sem volta, as multinacionais resolveram lançar genéricos próprios, canibalizando sua própria demanda. Afinal, era a melhor alternativa já que o crescimento dos genéricos era inevitável devido à substituição dos produtos de referência por eles (Araújo; Rocha, 2004).

Enfim, desde que surgiram no Brasil em 1999, os genéricos se tornaram um meio dos fabricantes redirecionarem suas estratégias no sentido de competir no mercado farmacêutico com a possibilidade de fabricar cópias legais de substâncias já em uso (Ellison et al., 1997).

Para o consumidor a entrada dos genéricos foi importante, pois os preços se tornaram mais acessíveis. Entretanto, a grande massa excluída não se beneficiou, pois não tem poder de compra. O fator impeditivo para o acesso de parte da população aos medicamentos é o baixo poder aquisitivo causado pelas desigualdades sociais. Muitos vivem abaixo da linha da pobreza e não possuem renda que permita comprar medicamentos qualquer que seja o preço (Febrafarma, 2007).

Estima-se que 50 milhões de brasileiros, ou cerca de 30% da população do país, não tenha acesso a medicamentos. Segundo dados estatísticos, do total da população que consome algum tipo de medicamento, 49% pertence às classes de maior renda e consomem 84% da produção total enquanto os outros 51% referentes à população de menor poder aquisitivo consomem 16% da oferta global de medicamentos.

Dessa forma, são necessárias medidas que permitam a ampliação do mercado interno de medicamentos de forma a incorporar a população mais carente. Seriam soluções que complementassem um sistema público de acesso a medicamentos e contendo parcerias envolvendo a iniciativa privada, além de um aperfeiçoamento do SUS (Sistema único de saúde) e a destinação de mais verbas para a compra e distribuição de medicamentos pelo governo (Febrapharma, 2007).

A Lafis destacou que a indústria nacional, fortemente concentrada nas empresas transnacionais ainda sofre com os baixos gastos do governo com medicamentos. Hoje, de acordo com a pesquisa, cerca de 20% dos medicamentos comercializados no país são compras do governo, enquanto na Espanha este número chega a 73%.

Por outro lado, o setor também é importante para a economia brasileira devido a sua contribuição sócio-econômica no que diz respeito à geração de empregos diretos e indiretos. Moraes (2005) afirma que entre 1994 e 2000 o setor farmacêutico registrou aumento de 37% no número de funcionários que trabalham diretamente neste setor enquanto no Brasil houve uma queda de 41% na variação do nível de emprego segundo dados do IBGE. E o setor é responsável não apenas pela geração de empregos diretos como também ao longo da cadeia de suprimentos e produtiva.

Em resumo, considerando o mercado brasileiro de produtos farmacêuticos, as suas principais características são: medicamentos pagos pelo consumidor; consumo concentrado nas classes A e B; consumo reduzido, se comparado a outros produtos; colapso do sistema público e crescimento do setor privado; e empresas nacionais que se desenvolveram como copiadoras, sem investir em pesquisa e desenvolvimento.

As perspectivas para o setor no Brasil são boas, tendo passado ao largo aos efeitos da crise mundial. Com a economia em expansão e o processo de envelhecimento da população este mercado torna-se ainda mais promissor. Os

investimentos continuam ocorrendo e vão desde pesquisas para novos fármacos ao aumento da capacidade instalada das empresas. Muitas empresas multinacionais anunciaram a intenção de produzir no mercado brasileiro com objetivo de transformar o país em plataforma para exportação para a América Latina (Velloso; Silva, 2010). Entretanto alguns grandes desafios ainda existem para a indústria tais como: criar um sistema eficiente de patentes e de pesquisa e desenvolvimento; sistematizar o processo de aquisição e fusão de empresas e desenvolver novas tecnologias; e focar no redesenho do negócio e na sua reestruturação.

#### **4.1.3.**

#### **A indústria farmacêutica e a responsabilidade social corporativa**

O papel da indústria farmacêutica na economia global é pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos inovadores que têm a capacidade de salvar a vida das pessoas, ao mesmo tempo, como empresas, têm o dever de aumentar os lucros. Isto leva ao surgimento do tema mais recorrente dos discursos sobre a ética da indústria farmacêutica: a falta de alinhamento entre os objetivos de maximização dos lucros e as necessidades da saúde pública.

Segundo Katen (2006 apud Andrade; Galhanone, 2008) para a indústria farmacêutica a busca por lucros não corrompe sua missão de servir os pacientes. Ao contrário, é o que a levaria a progredir, atraindo investimentos, promovendo inovações e melhorando a ciência médica.

Outro papel da indústria é estabelecer um bom relacionamento com um grupo diverso de *stakeholders*, incluindo os pacientes, profissionais de saúde, a mídia, os órgãos reguladores, autoridades políticas e o público em geral, que busca fiscalizar suas ações. Sendo assim, é inevitável que haja uma pressão especial colocada sobre os ombros da indústria farmacêutica relacionada a seu engajamento em atividades de responsabilidade social corporativa (Lee; Kohler, 2010).

A indústria farmacêutica é vista muitas vezes com descrédito por parcelas da sociedade como médicos e pacientes, devido a uma série de práticas antiéticas nos negócios, ao alto custo dos medicamentos, e um crescente nível de fraudes nas pesquisas científicas patrocinadas pelo setor (Olson, 2007 apud Andrade; Galhanone, 2008). O fato é que o setor farmacêutico, pelo impacto social e ambiental de seus produtos e serviços, faz parte de um ambiente altamente

regulamentado e com questões que possuem um alto teor ético, legal e de conformidade.

Sendo assim, a indústria farmacêutica, ciente de sua importância no contexto econômico e social do país e da necessidade de melhorar a sua imagem perante a opinião pública tem investido recursos em programas de responsabilidade social corporativa. Segundo a Febrafarma – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrafarma, 2007), é crescente o engajamento da indústria em ações que promovem a cidadania e a cada ano novos programas são criados enquanto os já em curso ganham corpo e se consolidam. O crescimento dos laboratórios nacionais também explica o crescimento nos investimentos visto que tem havido um maior desenvolvimento dos genéricos, políticas mais agressivas na área comercial e o lançamento de novos produtos.

Apesar de cada empresa decidir suas atividades de responsabilidade social corporativa, atualmente, as empresas farmacêuticas demonstram engajamento social especialmente nas seguintes atividades: doações e patrocínios; promoção de pesquisas, introdução de tecnologias amigáveis, criação de comitês de ação política voluntária e defesa dos direitos humanos (Volodina et al., 2009).

Na prática são realizados programas tais como: estímulo à contratação de deficientes, doação de medicamentos a entidades e comunidades, consultas médicas e odontológicas para as comunidades, programas de capacitação profissional, incentivo à cultura, reforço escolar e atividades esportivas para crianças, prevenção do meio ambiente e conscientização sobre a conservação ambiental (Febrafarma, 2007).

Além desses programas também é possível citar os laboratórios que possuem centros de pesquisas para as chamadas doenças negligenciadas, tais como a tuberculose e a dengue, bem como programas para melhorar o acesso dos países em desenvolvimento aos medicamentos que são implementados em parcerias com a Organização Mundial de Saúde (OMS) e Ministérios da Saúde de vários países. Por meio desses e outros programas, doenças como a hanseníase, a malária e a “cegueira do rio” são tratadas gratuitamente, inclusive no Brasil (Portilho, 2005).

Artigos já relacionaram a responsabilidade social corporativa à indústria farmacêutica. Andrade e Galhanone (2008) verificaram o uso de sites da internet como canal de divulgação de ações voltadas para a sociedade, de parte dos

laboratórios farmacêuticos atuando no mercado brasileiro. Os resultados da análise mostram que os temas mais observados foram: filantropia, voluntarismo e sustentabilidade, havendo pouca ênfase na dimensão ética do negócio. Percebe-se também haver uma correspondência entre o tipo de produto fabricado e os temas enfatizados no discurso.

Volodina et al. (2009) buscaram investigar o conhecimento, atitudes e práticas dos formandos de medicina e farmácia em relação ao conceito de responsabilidade social corporativa nos mercados maduros do setor farmacêutico (Alemanha) e naqueles em desenvolvimento (Rússia). Concluíram que embora a relevância da responsabilidade social corporativa seja amplamente reconhecida pelos alunos, poucos tinham conhecimento das práticas de responsabilidade social corporativa realizada pelas empresas.

Mendes et al. (2009) apresentam o paradoxo de empresas que se dizem praticantes da responsabilidade social corporativa e que reduziram a quantidade de produtos nas embalagens dos seus produtos e não comunicaram tais reduções aos consumidores, nem reduziram o preço dos seus produtos. Dentre esses produtos foram analisados medicamentos. O estudo leva a crer que as empresas talvez invistam em responsabilidade social apenas como busca de legitimação.

## **4.2.**

### **Caso 1 - Merck**

#### **4.2.1.**

##### **Aspectos gerais**

Criada em 1668, em Darmstadt, na Alemanha, a Merck é a empresa mais antiga do mundo nos ramos farmacêutico e químico. Ela é controlada pela sede alemã, a Merck KGaA e possui uma grande presença global, com fábricas em mais de sessenta países e presença em cerca de cento e setenta nações com seus produtos, empregando diretamente mais de 40.000 pessoas no mundo (Merck, 2010).

Em relação ao capital da empresa, cerca de 30% do total está cotado em bolsa e os restantes 70% pertencem à família Merck. Já o total de receitas da empresa no mundo foi de cerca de 9,3 bilhões de euros em 2010 (Merck, 2011).

No Brasil, a Merck tem como sede o parque industrial de Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, e possui filiais no estado de São Paulo. No país a empresa atua nas áreas farmacêutica e química. A área farmacêutica oferece medicamentos de prescrição médica e produtos de venda livre e a área química conta com produtos especializados para as indústrias farmacêutica, de mineração, tintas, cosmética e de biotecnologia (Merck, 2011).

Na área farmacêutica, as áreas de aplicação dos produtos da Merck mais relevantes são: oncologia, doenças neurodegenerativas, fertilidade, endocrinologia, doenças auto-imunes e inflamatórias e doenças cardiometabólicas da divisão Merck Serono; e proteção diária, mobilidade, gripes e constipações da divisão Consumer Health Care.

Na área química são produzidos cristais líquidos para telas e displays de televisores, computadores, telefones celulares e sistemas de navegação, pigmentos para indústrias de revestimentos, impressão e cosmética, ativos de cosmética, reagentes analíticos, kits de teste, produtos e serviços para as indústrias farmacêutica e de biotecnologia (Merck, 2011).

Em relação à responsabilidade social corporativa, a Merck possui práticas e programas voltados à busca de melhoria na qualidade de vida dos funcionários e da sociedade que são direcionados pela Coordenação de Responsabilidade Social Corporativa. Esta coordenação é composta por duas funcionárias: Cléo Ferreira - Coordenadora de Responsabilidade Social Corporativa e Mayra Barreto - Estagiária da Coordenação de Responsabilidade Social Corporativa.

Considerando a responsabilidade social interna, a empresa concede benefícios corporativos a seus funcionários, mantém ferramentas internas de comunicação para informação e integração de funcionários, realiza eventos corporativos e comemorações (dias das mães, dos pais, dia internacional da mulher), possui programas de formação e capacitação, e, além disso, busca a melhoria contínua em gestão de saúde, segurança e meio ambiente. Mantém também o grêmio Merck onde são realizadas atividades físicas, esportivas e festas para confraternização (Merck, 2010).

A empresa também possui um programa chamado: PQV - Programa de Qualidade de Vida Merck que busca atrelar capacitação e desenvolvimento profissional ao bem estar e à qualidade de vida no trabalho. O programa está vinculado às áreas de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional e

suas ações internas e externas são desenvolvidas pela Coordenação de Responsabilidade Social, com o apoio de consultoria externa (Merck, 2010). Existia um Núcleo de Responsabilidade Social (NRS), comitê representativo, formado por funcionários das diversas áreas e divisões da empresa responsável por validar as ações, mas em 2011 está desativado.

O PQV atua em três diretrizes: ambiental, social e educacional. Exemplos de ações realizadas são: ginástica laboral e shiatsu, semana da saúde, dia do PQV, ação natalina, atenção à diversidade, manutenção de espaço social para atividades e eventos e festa julina para comunidade.

A empresa também realiza ações de saúde como cursos e apoio à prevenção de doenças como a Esclerose Múltipla e o Diabetes e ações como Natal solidário, Voluntariado e Ação comunitária. Em prol do meio ambiente a empresa busca a redução dos impactos ambientais (Merck, 2010).

Em relação a projetos sociais, foco desta pesquisa, a empresa atua de diversas formas. A Capoeira Cidadã, por exemplo, é um projeto para incluir socialmente crianças e adolescentes em situação de risco através do ensino nas áreas relacionadas à arte da capoeira. O Escola do Olhar visa ensinar a linguagem visual e capacitar estudantes nas técnicas fotográficas artesanais. O Expoarte oferece cursos e oficinas de arte, além de desenvolver programas para a formação de profissionais envolvidos com o tema da inclusão e projetos de geração de renda. Já a Escola de Música e de Cidadania da Cidade de Deus proporciona às crianças e jovens da comunidade o contato com as expressões artísticas atuando por meio da formação musical e cultural (Merck, 2010).

Cabe ressaltar que a Merck tem como principal foco de atuação social a inclusão da pessoa com deficiência. Sendo assim, busca contratar um número expressivo de funcionários deficientes, além de atuar em projetos como o Merck – IBDD de Inclusão Social de Pessoas com Deficiência que é uma parceria com o Instituto brasileiro de direitos da pessoa com deficiência para apoio a iniciativas a favor dos deficientes, e o projeto Escola Comunidade Merck que foi criado para contribuir para o desenvolvimento e inclusão social de alunos com necessidades especiais da rede pública de ensino. O projeto tem como objetivo o desenvolvimento psicomotor, capacitação e geração de renda complementar para estes alunos e formação complementar em educação especial para professores (Merck, 2010).

A empresa afirma em seu site que seu objetivo com a responsabilidade social corporativa é ser uma empresa de excelência na promoção da qualidade de vida, tendo a responsabilidade social e ambiental como parte de sua cultura organizacional (Merck, 2011).

No Relatório de Ações Sócio Ambientais Corporativas a empresa afirma que a responsabilidade social corporativa está relacionada a:

[...] conduzir os negócios de forma a tornar a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social de forma responsável, através do relacionamento ético com todos os nossos parceiros de interesse (*stakeholders*).

#### **4.2.2.**

#### **Institucionalização da responsabilidade social corporativa**

Para a análise da institucionalização da responsabilidade social corporativa na empresa tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999) foi realizada entrevista com a Sra. Cléo Ferreira, Coordenadora de Responsabilidade Social. Também foram utilizados o Relatório de Ações Sócio Ambientais Corporativas da Merck e informações do site da empresa, além de um questionário respondido pelo Sr. Carlos Augusto Botelho Franck, Coordenador da Área Fiscal.

Abaixo são descritas as principais características da responsabilidade social corporativa identificadas na empresa considerando as dimensões comparativas dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999).

##### **4.2.2.1.**

##### **Dimensão processos**

De acordo com a Coordenadora de Responsabilidade Social, a coordenação existe há três anos e promove e apóia continuamente ações de responsabilidade social, tanto internas quanto externas, e em prol do meio ambiente. O Coordenador da Área Fiscal, apesar de não trabalhar diretamente com o tema, vê a coordenação de responsabilidade social como um grupo atuante que possui um grande apoio do alto escalão da organização. Antes da coordenação, existia um núcleo de responsabilidade social coordenado por um consultor externo.

Em relação a políticas e procedimentos internos formais direcionados exclusivamente à responsabilidade social corporativa, a empresa não os possui. O

documento formal que a Merck elabora anualmente é o Relatório de Ações Socioambientais Corporativas que contém informações sobre o perfil organizacional, benefícios corporativos, comunicação corporativa, educação, formação e capacitação, saúde, segurança e meio ambiente, qualidade de vida e responsabilidade social.

Esse relatório apresenta informações relativas ao compromisso da Merck com a responsabilidade social e ambiental e suas práticas e programas voltados à busca de melhoria contínua na qualidade de vida dos funcionários e da sociedade como um todo.

Para a Coordenadora de Responsabilidade Social, existe na Merck uma valorização da responsabilidade social e um consenso sobre a sua importância entre os decisores até porque o tema já faz parte da cultura da matriz na Alemanha. No Brasil existe um grande apoio da presidência e dos diretores de uma forma geral, entretanto, não é possível dizer que todos os gerentes valorizam a responsabilidade social já que talvez alguns ainda não achem tão importante e as áreas de negócio estejam apenas começando a se interessar pelo tema, mas nos últimos três anos houve uma grande mudança. Corroborando esta informação, o Coordenador da Área Fiscal, acredita que existe um consenso por parte dos decisores em relação à responsabilidade social e para ele o alto escalão da empresa apóia e leva muito a sério este tema.

Em relação ao reconhecimento do tema pelos funcionários, segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social, a parte administrativa conhece bem as ações da empresa, mas talvez o chão de fábrica não tenha essa mesma visão. De acordo com a coordenadora, está sendo planejada uma grande pesquisa com os funcionários para verificar se eles vêem a responsabilidade social apenas como uma ação preventiva, uma ação de saúde, uma ação pontual ou se eles entendem o conceito de responsabilidade social como um todo. O Coordenador da Área Fiscal acredita que há um grande esforço da empresa na divulgação interna da responsabilidade social e que os funcionários participam bastante das ações propostas ligadas ao tema.

Esse esforço citado pelo Coordenador da Área Fiscal está relacionado ao fato das ações de responsabilidade social corporativa serem muito faladas e divulgadas na empresa e o relatório de ações socioambientais ser entregue todo ano a cada funcionário nominalmente. Além disso, existe um jornal interno que

desde a primeira edição fala dentre outras coisas, de responsabilidade social, ele é chamado de “Pro”. Nele há sempre informações sobre o que está acontecendo, os projetos que estão sendo feitos e os resultados que estão sendo alcançados.

Sobre o relacionamento com outras empresas, a Merck acompanha as ações que estão sendo realizadas por outras farmacêuticas e o relacionamento com as áreas de responsabilidade social dessas empresas é muito bom segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social. Uma sabe o que outra está fazendo relacionado à responsabilidade social, entretanto, não é diretriz da Merck levar ações de fora para dentro da empresa. Segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social: “a gente vê um projeto, a gente monta uma ação e depois a gente até troca. É mais fácil a gente fazer isto do que primeiro ver o que está sendo feito lá fora pra trazer pra cá.”

A Coordenadora de Responsabilidade Social também afirmou que não existe resistência ao tema por parte de grupos dentro da empresa. Ela acredita que o que pode haver é um entendimento errado ou não ser dada a importância devida à responsabilidade social corporativa. O Coordenador da Área Fiscal corroborou a informação ao afirmar não ter conhecimento de resistência por qualquer público na empresa.

Em relação aos resultados das ações de responsabilidade social, a empresa acumula evidências e realiza o acompanhamento. Nas ações internas são feitas pesquisas de opinião com o funcionário para que ele dê nota para as atividades que ele está participando e para avaliar a ação dando sugestões que ele tenha para uma próxima atividade. Para os projetos são feitas reuniões com todos os envolvidos e são recebidos relatórios. O acompanhamento nos projetos é realizado de forma trimestral e os resultados têm sido de acordo com o esperado pela Merck.

Sendo assim, entende-se que a empresa praticamente já passou pelos processos de habitualização e objetificação e está em vias de sedimentação em se tratando de responsabilidade social corporativa. O que leva a esta conclusão é o fato de que na Merck, em alinhamento com alguns pontos citados por Tolbert e Zucker (1999) em seu artigo, criou-se uma área específica para responsabilidade social há três anos em resposta a necessidades organizacionais e esta área promove e apóia continuamente ações de responsabilidade social.

Além disso, apesar de não possuir uma política exclusiva para responsabilidade social, a empresa possui documentos formais, como o Relatório de Ações Socioambientais Corporativas. Existe também um consenso entre os principais decisores em relação ao tema, que tem se propagado e ganhado reconhecimento entre os funcionários devido à grande divulgação realizada. Notou-se também que a resistência por parte dos funcionários à responsabilidade social corporativa é baixa. Adicionalmente, identificou-se que é feito um acompanhamento das ações de outras empresas e é realizado o acompanhamento dos resultados alcançados periodicamente.

#### **4.2.2.2.**

##### **Dimensão característica do adotante**

Existe na Merck uma área de responsabilidade social composta por duas funcionárias: Cléo Ferreira, Coordenadora de Responsabilidade Social e Mayra Barreto, estagiária de responsabilidade social. Essa área é responsável por cuidar e orquestrar as ações, mas sempre influenciando as demais áreas, demandando informações de responsabilidade social, divulgando suas ações e buscando maior participação de funcionários.

As ações de responsabilidade social na Merck são adotadas de acordo com as peculiaridades da empresa. Não existem diretrizes específicas da matriz e não são seguidas ou copiadas diretamente características de outras organizações. A Coordenadora de Responsabilidade Social afirmou: “não é a nossa diretriz não... a gente vê um projeto, a gente monta uma ação e depois a gente até troca. É mais fácil a gente fazer isto do que primeiro ver o que está sendo feito lá fora pra trazer pra cá.”

Para a Coordenadora de Responsabilidade Social, a principal diferença na forma da Merck atuar em relação a grandes empresas é a seguinte:

Como o nosso dinheiro é pouco eu acho que a gente controla mais. A gente vai à sede, a gente vê, a gente recebe relatório, a gente quer saber o que está acontecendo [...] Então o que eu vejo um pouco nas grandes empresas é que a pessoa paga um X de patrocínio e acabou o envolvimento dele ali e quando muito ela recebe um relatório final e uma prestação de contas. Com a gente definitivamente não é assim [...] Eu acho que a gente tem um envolvimento pessoal mesmo com os projetos [...] coisa que eu não vejo muito por aí não.

Além disso, a empresa tem como foco principal das ações sociais a inclusão da pessoa com deficiência. Isto pode ser visto no site e no relatório de ações socioambientais da Merck e também foi citado pela coordenadora de responsabilidade social.

Com base nessas informações verifica-se que existem características não observáveis normalmente em outras empresas relacionadas à responsabilidade social corporativa que se observam na Merck. A empresa não leva em consideração apenas soluções prontas de outras empresas e sim adéqua a responsabilidade social as suas necessidades. Sendo assim, entende-se que a empresa é um adotante heterogêneo da responsabilidade social.

#### **4.2.2.3.**

#### **Dimensão ímpeto para difusão**

A Merck tem contato frequente e um relacionamento contínuo com outras farmacêuticas e a Coordenadora de Responsabilidade Social afirmou que o fato de outras organizações estarem engajadas com a responsabilidade social corporativa tem estimulado a difusão do tema. Entretanto, entende-se com base no discurso da coordenadora de responsabilidade social e nos documentos da empresas que o real ímpeto para a difusão do tema na Merck tem sido a normatização e não a imitação de outras organizações. O ímpeto para difusão é normativo, pois tem ocorrido a incorporação do tema em estudo à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como sendo uma norma geral interna.

No site da empresa ela afirma que busca ter a responsabilidade social e ambiental como parte de sua cultura organizacional (Merck, 2011). No Relatório de Ações Socioambientais Corporativas (Merck, 2010) o presidente da Merck Brasil afirma:

[...] acreditamos na função social da empresa. Estamos absolutamente comprometidos com a qualidade de nossos produtos e serviços, respeitando o meio ambiente e valorizando nossas conquistas no âmbito da responsabilidade socioambiental.

Gradativamente o tema tem ganhado espaço na empresa e se difundido. A criação da coordenação de responsabilidade social há três anos foi um grande passo para que isso venha acontecendo, pois com a área começaram a existir

normas e procedimentos de responsabilidade social mesmo que ainda não estejam todos formalizados.

O Relatório de Ações Socioambientais Corporativas anual e outras formas de comunicação da Merck também têm contribuído para que a responsabilidade social corporativa se torne cada vez mais um tema recorrente e difundido. Para a Coordenadora de Responsabilidade Social a comunicação é essencial para a difusão:

Toda e qualquer forma de comunicação seja através do relatório, seja através do jornal, seja através da assessoria de imprensa (tem estimulado a difusão do tema). É muito legal, domingo saiu uma matéria que apareceu o nosso projeto da escola, cheguei à Merck e três pessoas vieram falar comigo, você viu o jornal ontem? Eu falei: está na minha mão. Sabe aquela coisa? Então as pessoas estão ligadas nisso, estão ligadas no que acontece.

Em relação a normas, certificações e pressões externas à organização, a Coordenadora de Responsabilidade Social informou que não influenciam na difusão do tema na empresa. O objetivo da Merck é fazer pouco, mas muito bem feito e sem a preocupação da grande divulgação externa.

#### **4.2.2.4.**

##### **Dimensão atividade de teorização**

Sobre a parte teórica, quando a Merck começou a ter ações de responsabilidade social corporativa, mesmo antes da criação da área, a empresa seguia bastante as diretrizes e utilizava ferramentas do Instituto Ethos por meio de uma assessoria externa que trabalhava para a Merck. O Instituto Ethos realiza uma série de atividades que visam auxiliar as empresas a compreender e a incorporar em sua gestão o conceito de responsabilidade social empresarial, mobilizando-as na implementação de políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos (Instituto Ethos, 2011). Segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social, na época toda diretoria e gerência respondeu o questionário Ethos para entender em que posição a empresa estaria no tema e aonde gostaria de estar em dois anos.

Atualmente a Merck entende ter dado um passo adiante, pois apesar de utilizar os critérios e diretrizes do Instituto Ethos, utiliza apenas o que considera relevante para o trabalho que realiza, conforme dito pela Coordenadora de Responsabilidade Social:

Eu acho que você tem um critério, você usa o grande critério do Ethos, o que é a responsabilidade, os questionários, mas daí você começa a pinçar o que é importante pra você. Então eu acho que a gente tem um modelo próprio pra lidar e falar sobre o tema, pra falar dos projetos, pra lidar com os projetos.

Percebe-se pelo discurso da Coordenadora de Responsabilidade Social que a Merck não deseja apenas utilizar indicadores e modelos prontos, a empresa está em busca de conceitos, teorias, e formalizações, que se adéquem e estejam mais próximos de sua realidade. Sendo assim, especula-se que a atividade de teorização que vem ocorrendo pode ser considerada moderada, entretanto, essa classificação não é dada pelo modelo de Tolbert e Zucker (1999). Considerando o modelo, a atividade de teorização na Merck estaria entre nenhuma teorização (pré institucional) e alta teorização (institucional).

Cabe ressaltar que esse modelo que a Coordenadora de Responsabilidade Social cita não é um modelo formal. Ela afirmou que o único documento formal relacionado exclusivamente a ações de responsabilidade social é o Relatório de Ações Socioambientais Corporativas.

#### **4.2.2.5. Dimensão variância na implementação**

A variância na implementação da responsabilidade social corporativa pode ser considerada moderada na Merck, pois se entende que está havendo a padronização das ações, mas ainda não por completo por existir pouca documentação formal. Para a Coordenadora de Responsabilidade Social, as experiências passadas têm ajudado a montar um processo mais estruturado como, por exemplo, a elaboração de um edital para a escolha de projetos e a normatização da entrega dos relatórios aos funcionários. Dessa forma, a tendência é de que diminua a variância na implementação. Segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social:

A coisa está correndo pra gente começar realmente a padronizar, mas não é uma exigência da presidência ou da direção da companhia, por exemplo, eu acho que é um caminho natural da área: primeiro você fazia um monte de coisa que parecia que não fazia nada, depois começou a colocar isso em relatório e vê que tem uma coisa consistente pra apresentar [...]

O Relatório de Ações Socioambientais Corporativas também demonstra a preocupação com a forma de implementação da responsabilidade social corporativa ao citar a importância do aprimoramento de práticas e programas voltados à busca de melhoria contínua na qualidade de vida dos funcionários e da sociedade como um todo.

Complementando estas informações, o Coordenador da Área Fiscal afirmou notar que existe sim na empresa a preocupação em padronizar a implementação de ações de responsabilidade social corporativa o que pode ser constatado pelo fato de ter uma área só para o tema e um investimento feito pela empresa de forma bem organizada.

#### **4.2.2.6.**

##### **Dimensão taxa de fracasso estrutural**

A taxa de fracasso estrutural, concluiu-se pelos dados fornecidos que pode ser considerada baixa, pois a responsabilidade social corporativa tem ganhado notoriedade na Merck ao longo dos últimos anos. Ela é incentivada e patrocinada pela alta direção, é amplamente divulgada para os funcionários pelo relatório, o site e o jornal Pro e tem dado resultados em especial no investimento em deficientes físicos.

Além disso, nenhum programa foi extinto, a procura pela área de responsabilidade social tem aumentado e a expectativa para o futuro é entrar nas áreas de negócio e ver o quanto pode ser feito junto a elas. Para a Coordenadora de Responsabilidade Social o tema tem se tornado mais relevante e a tendência é realmente aumentar a importância e as pessoas investirem mais.

O Relatório de Ações Socioambientais Corporativas apresenta resultados das ações que confirmam essas informações como, por exemplo, o atendimento a 80 alunos com deficiência física e mental anualmente no projeto escola comunidade Merck.

Corroborando essas informações o Coordenador da Área Fiscal afirmou que percebe, enquanto funcionário, que tanto para o público interno quanto para o público externo as ações de responsabilidade social têm crescido muito. Além disso, o funcionário acredita que para o futuro a expectativa é que os funcionários tenham maior satisfação e motivação por trabalhar numa empresa preocupada

com eles e com o meio ambiente e que haja maior reconhecimento dos clientes, fornecedores, acionistas e consumidores.

#### 4.2.2.7. Resumo

Nos quadros abaixo é possível verificar um resumo das informações colhidas por meio da triangulação dos dados encontrados no Relatório de Ações Socioambientais Corporativas, no site da Merck, na entrevista com a Coordenadora da área de Responsabilidade Social e no questionário respondido pelo Coordenador da Área Fiscal.

Os dados permitiram classificar cada dimensão comparativa e identificar em qual dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999) a Merck provavelmente se encontra.

Analisando o material disponibilizado é possível concluir que a Merck em relação à responsabilidade social corporativa está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional (intermediário).

| Dimensão  | Perguntas                                              | Respostas                                          | OBS                                                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos | Tempo de existência                                    | A área de responsabilidade social existe há 3 anos | Processo de habituação e objetificação realizados quase por completo. Ocorrendo o processo de <b>sedimentação</b> |
|           | Políticas e procedimentos                              | Não, mas possui relatório anual                    |                                                                                                                   |
|           | Consenso de decisores em relação à importância do tema | Sim. Presidente e diretores                        |                                                                                                                   |
|           | Conhecimento e reconhecimento dos funcionários         | Parcial                                            |                                                                                                                   |
|           | Monitoramento dos concorrentes                         | Existe, mas não influencia nas ações               |                                                                                                                   |
|           | Resistência de grupos às ações                         | Não                                                |                                                                                                                   |
|           | Promoção e apoio a RSC por envolvidos                  | Sim                                                |                                                                                                                   |
|           | Evidências de resultados                               | Acumula e acompanha                                |                                                                                                                   |
|           | Resultados de acordo com o planejado                   | Sim                                                |                                                                                                                   |

| Dimensão                    | Perguntas                                         | Respostas                                       | OBS                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Característica do adotante  | Existência de grupo para pensar o tema            | Sim                                             | <b>Heterogêneo</b> - incorpora a nova estrutura de acordo com as peculiaridades da organização                                                                         |
|                             | Necessário conhecimento específico                | Não. Necessário interesse e vontade de aprender |                                                                                                                                                                        |
|                             | Adoção de acordo com as peculiaridades da empresa | Sim                                             |                                                                                                                                                                        |
|                             | Características observáveis em outras empresas    | Sim                                             |                                                                                                                                                                        |
| Ímpeto para a difusão       | Motivações para as ações                          | Normatização                                    | <b>Normativo</b> - ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo e como sendo uma norma endossada pelo presidente e descrita em documentos formais |
| Atividade de teorização     | Implementação baseada em teorias existentes       | Sim                                             | <b>Moderada</b> - está em busca de conceitos e teorias que se adéquem e estejam mais próximos de sua realidade                                                         |
|                             | Desenvolvimento de modelo teórico próprio         | Não formalmente                                 |                                                                                                                                                                        |
| Variância na implementação  | Preocupação com padronização                      | Sim                                             | <b>Moderada</b> – está havendo a padronização das ações, mas existe pouca documentação formal                                                                          |
|                             | Implementação relacionada a normas da empresa     | Sim                                             |                                                                                                                                                                        |
| Taxa de fracasso estrutural | Importância do tema                               | Crescente                                       | <b>Baixa</b> - a responsabilidade social está crescendo e ganhado notoriedade                                                                                          |
|                             | Extinção de ações                                 | Não                                             |                                                                                                                                                                        |

Quadro 7 – Classificação das dimensões comparativas

| Dimensão                    | Estágio pré institucional | Estágio institucional   | Estágio de total institucionalização |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Processos                   | Habitualização            | Objetificação           | <b>Sedimentação</b>                  |
| Característica do adotante  | Homogêneo                 | Heterogêneo             | <b>Heterogêneo</b>                   |
| Ímpeto para a difusão       | Imitação                  | Imitação / Normatização | <b>Normativa</b>                     |
| Atividade de teorização     | <b>Nenhuma</b>            | <b>Alta</b>             | Baixa                                |
| Variância na implementação  | Alta                      | <b>Moderada</b>         | Baixa                                |
| Taxa de fracasso estrutural | Alta                      | Moderada                | <b>Baixa</b>                         |

Quadro 8 – Direcionamento da Merck para os estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999)

### 4.2.3.

#### **Responsabilidade social corporativa e impactos na comunidade**

Outro objeto desta pesquisa que foi analisado é o impacto e consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa para a comunidade alcançada pelos projetos sociais realizados pela Merck.

Para que fosse realizada uma melhor análise desses impactos foi selecionado um projeto social relevante realizado pela empresa e estabelecido contato com um parceiro da empresa participante do projeto. A empresa está localizada próximo à comunidade da Cidade de Deus em Jacarepaguá.

O projeto social da Merck selecionado para esta pesquisa foi o “Escola Comunidade Merck” por ser um dos principais projetos da companhia e estar relacionado a seu principal foco de atuação social que é a inclusão da pessoa com deficiência.

O projeto foi criado para contribuir para o desenvolvimento e inclusão social de alunos com necessidades especiais da rede pública de ensino. O projeto tem como objetivo o desenvolvimento psicomotor, capacitação e geração de renda complementar para estes alunos e formação complementar em educação especial para professores (Merck, 2010).

O Escola Comunidade Merck é realizado em parceria com o Sesi/Firjan e acontece na Escola Municipal Vitor Meireles, na Cidade de Deus, no Rio de Janeiro. A cada módulo/ano do projeto são beneficiados: 80 alunos que realizam oficinas de capacitação em papel machê, mosaico, origami e teatro e 30 professores que recebem formação em psicomotricidade e Libras (Linguagem Brasileira de Sinais).

Com o apoio da empresa foi construída a “Casa das Artes Professora Ana Christina Ferret”, espaço sede do Projeto Escola Comunidade onde são realizadas as oficinas, exposições e outras atividades relativas ao projeto.

Buscando uma visão externa sobre este projeto, foi enviado um questionário à coordenadora das oficinas do projeto escola comunidade Merck Marli Fernandes que não é funcionária da empresa. Ela compreende que os objetivos do projeto são o envolvimento dos alunos no sentido do convívio, aprendizado artístico, coordenação motora, pensamento, criação e responsabilidade.

A coordenadora das oficinas também citou o relacionamento do projeto com a Merck que demonstra a seriedade do trabalho realizado:

A relação e o envolvimento estabelecidos entre a Escola Municipal Vitor Meireles, o SESI-RJ, a equipe técnica e a Merck representam o resultado de uma parceria comprometida com os objetivos principais do projeto a partir do planejamento conjunto dos propósitos e adequações inerentes ao processo. As reuniões técnicas realizadas são importantes dentro da metodologia aplicada e por meio delas as adequações e ajustes são discutidos e mudanças, quando é o caso, realizadas.

Os resultados citados pela coordenadora das oficinas foram: o aumento do número de inscrições, maior qualidade nas peças produzidas, melhora na comunicação interna e externa dos alunos, a construção da Casa das Artes Ana Christina Ferret exclusiva do projeto, a criação do site que está em andamento, a confecção de um catálogo, exposição permanente e maior envolvimento de funcionários da Merck.

Em relação ao acompanhamento desses resultados, segundo a Coordenadora de Responsabilidade Social, Cléo Ferreira, a empresa acumula evidências e faz o acompanhamento, são realizadas reuniões e solicitados relatórios. O acompanhamento dos projetos é realizado de forma trimestral e os resultados têm sido de acordo com o esperado pela Merck.

De acordo com a Coordenadora de Responsabilidade Social a empresa sabe exatamente como as crianças estão na escola e estão no projeto. O Relatório de Ações Socioambientais Corporativas e o site da Merck também apresentam os benefícios deste projeto e dos demais da empresa.

Complementando essas informações a coordenadora das oficinas Marli Fernandes afirmou que como prestação de contas do projeto a Merck é necessário seguir as regras e exigências das Leis de Incentivo à Cultura que é o meio pelo qual a Merck destina verba para o projeto. Além disso, a empresa exige na área institucional e de desenvolvimento um nível de criação das peças artesanais, frequência dos alunos, qualidade do material utilizado nas oficinas, relatórios de atividades e número de peças produzidas.

O impacto desta ação na comunidade alcançada pelo projeto segundo a coordenadora das oficinas é bastante positivo e fidelizado, uma vez que a Merck é reconhecida como empresa envolvida com a comunidade local e pelo fato do projeto estar completando seis anos.

Sendo assim, entende-se que a evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização na Merck têm sido muito importantes para a comunidade no entorno, propiciando a realização de um trabalho mais bem estruturado cujos resultados tendem a ser mais relevantes para a comunidade, distanciando-se do simples assistencialismo. Logo, percebe-se que os impactos e consequências positivos na comunidade parecem estar relacionados à promoção contínua do tema realizada pela coordenação de responsabilidade social, a elaboração anual do Relatório de Ações Socioambientais Corporativas, o empenho na padronização da implementação da responsabilidade social e a importância dada às formas de divulgação interna. Também influenciam o acompanhamento bem de perto dos projetos que é realizado, o apoio de dirigentes e funcionários, a importância dada à teorização e à adequação das ações às necessidades da empresa.

#### **4.3.**

#### **Caso 2 – Farmanguinhos**

##### **4.3.1.**

##### **Aspectos gerais**

Originário do antigo Serviço de Medicamentos do Departamento Nacional de Endemias Rurais, criado em 1956 pelo Ministério da Saúde, Farmanguinhos foi ampliado e integrado à Fiocruz em 1976. Desde então, experimentou um grande crescimento sendo o único laboratório produtor de medicamentos ligado diretamente ao Ministério da Saúde. O instituto realiza pesquisa e o desenvolvimento tecnológico de produtos essenciais distribuídos gratuitamente à população pelo SUS - sistema único de saúde (Fiocruz, 2011).

Em 2004, o Ministério da Saúde adquiriu uma nova fábrica para Farmanguinhos que representou crescimento de sua área fabril que passou para 40.000m<sup>2</sup>. A fábrica está localizada em Jacarepaguá na cidade do Rio de Janeiro (Farmanguinhos, 2010).

Com o nome de Instituto de Tecnologia em Fármacos, Farmanguinhos produz, anualmente, mais de dois bilhões de comprimidos, cápsulas e frascos de pomadas. São medicamentos para doenças como a AIDS, a tuberculose, a malária, a hanseníase, a hipertensão e vários tipos de câncer. Farmanguinhos também

realiza pesquisa e produção na área de produtos naturais, como as velas de andiroba, de eficácia comprovada como repelente de mosquitos transmissores de malária, dengue e filariose (Fiocruz, 2011).

Considerando a responsabilidade social corporativa o instituto promove ações e projetos sociais que buscam produzir resultados qualitativos nas condições de vida das populações em territórios vulneráveis. Para a implementação dos projetos são adotadas tecnologias intensivas de participação social com o objetivo de contribuir para a organização, mobilização e protagonismo dos agentes coletivos (Fiocruz, 2011).

A área que se ocupa do tema em estudo na empresa é a assessoria de gestão social que é composta por cinco funcionários: Magali Chuquer, Juliana Mattar, Tânia Santos, Jacob Portela e Patrícia Silva. Algumas áreas apóiam a gestão social principalmente em se tratando de ações de responsabilidade social para o público interno: a vice diretoria de gestão do trabalho, a vice diretoria de ensino e pesquisa, o serviço de atendimento ao consumidor e o setor de eventos.

O instituto realiza ações para o público interno, externo e ambientais. As ações de responsabilidade social corporativa para o público interno são realizadas principalmente pelas seguintes áreas: Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho, Vice-Diretoria de Ensino e Pesquisa, Serviço de Atendimento ao Consumidor e o Setor de Eventos. Cabe à área de gestão social acompanhar o que é realizado e enquadrar as ações como responsabilidade social incluindo no Balanço Social.

Para os funcionários, Farmanguinhos realiza ações que promovem qualificação, aperfeiçoamento, atualização e desenvolvimento profissional, saúde e concessão de benefícios. O instituto incentiva a participação de funcionários em cursos, seminários e congressos, realiza treinamentos e capacitação, oferece transporte complementar, possui cursos *lato sensu*, atendimento médico, ginástica laboral e organiza atividades de lazer e confraternização entre funcionários: exibição de filmes, festa junina, festa de natal. Pensando no meio ambiente, o instituto realiza eventos ligados a preservação e coleta seletiva (Farmanguinhos, 2010).

Considerando a responsabilidade social corporativa para o público externo, foco principal deste estudo, a área de Gestão Social de Farmanguinhos busca desenvolver ações de caráter social para as comunidades localizadas no entorno do Instituto em Jacarepaguá, Rio de Janeiro. Sua atuação social visa ao

desenvolvimento socioeconômico e humano das comunidades do entorno em três eixos fundamentais: Educação, Comunicação e Cultura; Trabalho, Renda e Solidariedade; e Território e Saúde.

As etapas metodológicas para as ações sociais externas do instituto são as seguintes resumidamente: identificar e dialogar com as instituições existentes no território, elaborar o diagnóstico de forma participativa, identificar e fortalecer iniciativas; viabilizar recursos, associar o saber técnico e popular; potencializar os espaços de debates onde todos os gestores, parceiros e população participem nos processos de monitoramento e avaliação; monitorar e avaliar as ações; e produzir textos, relatórios e artigos com relatos das experiências desenvolvidas que obtiveram êxito (Farmanguinhos, 2011).

Cabe citar algumas ações sociais de Farmanguinhos, retratadas em seu site e no Balanço Social. No campo da Cultura, a Assessoria de Gestão Social desenvolve o projeto Cultura Portátil. O objetivo é fortalecer as instituições que militam pela ampliação dos espaços de cultura na comunidade. Além disso, tem como proposta capacitar instituições e artistas que não tiveram a oportunidade de estarem associados a uma ONG ou associação de maior representatividade (Farmanguinhos, 2010).

Outro projeto é o da Feira do Talento – Fortalecimento de Empreendimentos Econômicos Solidários da Cidade de Deus, Jacarepaguá. O projeto procura oferecer e construir conjuntamente ferramentas para que os empreendimentos se tornem sustentáveis nos aspectos econômicos, sociais, políticos e gerenciais (Farmanguinhos, 2010).

O instituto também realiza ações de fortalecimento dos Fóruns locais, envolvendo sociedade civil e esferas de governo, que têm como objetivo contribuir para efetivação de processos de controle social (Farmanguinhos, 2011).

Além disso, são realizadas campanhas e eventos que articulam comunidades, instituições parceiras e funcionários internos atendendo às pessoas em diferentes áreas como: Oficina do Cuidado (com corpo, meio ambiente e o próximo), Fiocruz pra Você 1ª e 2ª doses (dia de vacinação), democratização da ciência através da exposição do Ciência Móvel, campanhas de solidariedade como arrecadação de roupas para os desabrigados da enchentes, campanha de Páscoa e adoção de crianças no período de natal (Farmanguinhos, 2010).

Na área da educação, é realizado o projeto Turismo pedagógico Um Novo Olhar sobre a Cidade, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e a Universidade Estácio de Sá.

O instituto em seu discurso oficial (Farmanguinhos, 2010) afirma que:

Uma empresa ou organização socialmente responsável é aquela em que as ações [...] permeiam sua atuação ou estratégia empresarial no mercado e sociedade incorporando a preocupação com os efeitos de sua atuação em benefício de seus funcionários, familiares, parceiros e da comunidade em nível local e nacional [...] contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da comunidade e um meio ambiente saudável.

#### **4.3.2.**

#### **Institucionalização da responsabilidade social corporativa**

Para a análise da institucionalização da responsabilidade social corporativa no instituto tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999) foi realizada uma entrevista com os funcionários Magali Chuquer, supervisora de gestão social e Jacob Portela, analista de gestão em saúde ambos da área de gestão social de Farmanguinhos. Também foram utilizados o Termo de Referência da Assessoria de Gestão Social, o Balanço Social de Farmanguinhos e informações do site do instituto. Além disso, um questionário foi respondido por uma funcionária que não trabalha diretamente com o tema, a Sra. Tereza Santos, Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos.

Abaixo são descritas as principais características da responsabilidade social corporativa identificadas no instituto considerando as dimensões comparativas dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999).

##### **4.3.2.1.**

##### **Dimensão processos**

A responsabilidade social corporativa existe desde 2005 em Farmanguinhos de acordo com a supervisora de gestão social. A criação de uma política específica para o tema que inclua todas as ações realizadas e atenda outros setores do instituto é um objetivo da área de gestão social, entretanto, esse documento ainda não foi escrito.

Sendo assim, para organizar as ações a serem realizadas, a área de Gestão Social criou um Termo de Referência da Assessoria de Gestão Social com diretrizes para a responsabilidade social externa do instituto. O termo possui um referencial teórico metodológico que norteia as ações, as etapas metodológicas, os princípios, objetivos e metas da área de gestão social e a forma de montar um plano de ação e acompanhar seus resultados (Farmanguinhos, 2011). A responsabilidade social interna e a ambiental não estão contempladas neste documento.

Farmanguinhos também pretende elaborar Balanços Sociais anualmente. O primeiro elaborado foi do ano de 2009 que contém todas as ações internas, externas e em prol do meio ambiente realizadas pelo instituto. O documento serve como guia para o delineamento e monitoramento de uma política permanente e o compromisso com a continuidade das ações, aperfeiçoamento das mesmas e incorporação de outras práticas socialmente responsáveis (Farmanguinhos, 2010).

Em relação à valorização da responsabilidade social corporativa, os funcionários entrevistados informaram que nos primeiros anos ela não era muito valorizada pelos decisores, mas que nas duas últimas gestões houve um grande avanço no reconhecimento das práticas sociais podendo-se dizer que existe um consenso geral em relação à importância da responsabilidade social. Isto foi corroborado pela funcionária Tereza Santos, Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos, que não trabalha diretamente com a área de gestão social.

A coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos também corroborou a informação dos entrevistados que afirmaram que entre os funcionários, a visão do tema ainda é simplista, pois eles compreendem responsabilidade social corporativa como algo realizado apenas para fora da empresa, para a comunidade e não para a organização como um todo. Mesmo assim, não é identificada resistência de nenhum grupo ao tema dentro do instituto.

Sobre o relacionamento com outras organizações, a gestão social acompanha os trabalhos sociais realizados por empresas e farmacêuticas no entorno tendo inclusive um bom relacionamento com suas áreas de responsabilidade social corporativa, entretanto, as ações dessas empresas não influenciaram o instituto a decidir que rumo tomar no desenho e escolha de suas ações. A supervisora de gestão social afirmou o seguinte: “não busquei referencial

fora, até porque a linha de atuação que eu atuava era diferente do que eles atuavam.”

Na entrevista com a supervisora de gestão social e o analista de gestão em saúde também foi possível constatar que em Farmanguinhos existe um grande apoio à responsabilidade social corporativa pela área de gestão social. A Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos, mesmo trabalhando em outra área do instituto afirma perceber a preocupação com tema que a gestão social possui mesmo tendo recursos limitados. A área está extremamente envolvida com o tema e possui um relacionamento estreito com a comunidade como explicou a supervisora de gestão social:

Temos uma interlocução forte com a comunidade local, a gente participa do comitê comunitário Cidade de Deus que é uma instância política de representação social aonde organizações não governamentais se reúnem para discutir os direcionamentos, as políticas públicas que eles demandam [...] a gente é parceiro, discute junto, implementa junto, ouve e aplica as demandas delas à medida que a gente pode.

Com base nessas informações entende-se que o instituto praticamente já passou pelos processos de habitualização e objetificação e está em vias de sedimentação em se tratando de responsabilidade social corporativa. Em Farmanguinhos, em alinhamento com alguns pontos citados por Tolbert e Zucker (1999) em seu artigo, criou-se uma nova estrutura em 2005 em resposta a necessidades organizacionais; apesar de não existir uma política de responsabilidade social existem documentos formais relacionados ao tema; existe um consenso entre os decisores em relação ao tema; é feito um acompanhamento das ações de outras empresas; o tema tem se propagado mesmo que o conhecimento dos funcionários ainda não seja completo; tem havido a continuidade da estrutura ao longo dos anos, a resistência por parte dos funcionários é baixa; existe promoção e apoio constante da área de gestão social e é realizado o acompanhamento dos resultados alcançados periodicamente.

#### **4.3.2.2.**

##### **Dimensão característica do adotante**

Em Farmanguinhos existe uma área de gestão social para tratar da responsabilidade social corporativa composta por cinco funcionários, que é um número maior que das demais empresas estudadas.

A gestão social também conta com a ajuda de outras áreas no fornecimento de informações e na organização de ações como a Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho, a Vice-Diretoria de Ensino e Pesquisa, o Serviço de Atendimento ao Consumidor e o Setor de Eventos. Entretanto, é a única área que realmente pensa a responsabilidade social corporativa, define a forma de ação e reúne as informações do que é realizado no instituto.

As ações sociais em Farmanguinhos são adotadas de acordo com as peculiaridades do instituto que possui características diferenciadas em especial por ser uma empresa pública. De acordo com a supervisora de gestão social:

Para elas (outras empresas) tem uma importância de marketing, de valorização da marca, tal e tal, mas para a gente a valorização é do cidadão daquela comunidade [...] pra ele chegar é muito mais difícil, mas pra gente não! Então se a gente tem possibilidade de preparar essas instituições, de preparar esses atores pra eles [...] ganharem autonomia, e descobrir os caminhos necessários para captar seus recursos e para desenvolver suas ações, esse é o nosso papel!

Para a supervisora de gestão social, a Farmanguinhos, além das ações sociais que realiza, age como uma ponte de ação entre as instituições que necessitam e os órgãos financiadores ou outras instituições objetivando fortalecer e desenvolver a comunidade que necessita bastante, ou seja, o instituto recebe solicitações de ajuda das instituições sociais e identifica e busca os órgãos financiadores dispostos a ajudar.

Adicionalmente, a área de gestão social possui uma interlocução forte com a comunidade local chegando a participar do comitê comunitário da Cidade de Deus, que é uma instância política de representação social aonde organizações não governamentais se reúnem para discutir políticas públicas.

Sendo assim, entende-se que existem características não observáveis normalmente em outras empresas relacionadas à responsabilidade social corporativa que se observam em Farmanguinhos e que o instituto busca realizar suas ações de responsabilidade social conforme sua própria compreensão do tema o que leva à conclusão que a Farmanguinhos é um adotante heterogêneo da responsabilidade social.

#### 4.3.2.3.

##### **Dimensão ímpeto para a difusão**

Entende-se que o ímpeto para a difusão da responsabilidade social corporativa no instituto é normativo e não por imitação de outras empresas visto que a própria supervisora de gestão social informou que não buscou referencial em outras indústrias para pensar e realizar as ações em Farmanguinhos:

a gente partiu da base, da construção com eles (comunidade) daquilo que a gente considerava importante pra eles e elaborar as ações a partir da demandas deles [...] então partiu da construção da base, do conhecimento empírico, das necessidades locais, dos movimentos sociais, das discussões dos movimentos sociais, pra depois buscar esse referência [...]

No instituto o ímpeto para difusão é normativo, pois ocorre a incorporação do tema em estudo à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como sendo uma norma geral, e a nova estrutura é regulamentada de acordo com os interesses da organização (DiMaggio e Powell, 1983). Prova disso é que as ações são endossadas pela direção e existe verba específica para investimento em responsabilidade social corporativa conforme dito pela supervisora de gestão social:

Hoje a gente tem um orçamento destinado à responsabilidade social, há um fortalecimento dessas nossas ações junto ao quadro de diretoria [...] não só nesse setor aqui, mas nos outros setores quando eles implementam um programa de qualidade de vida, de valorização do trabalhador [...]

Adicionalmente, existe o Termo de Referência e o Balanço Social que são documentos que sistematizam e normatizam tudo que é realizado relacionado à responsabilidade social corporativa. Esses documentos ainda estão se solidificando e não são do conhecimento total dos funcionários que também não compreendem corretamente o que é a responsabilidade social corporativa dentro da empresa. Apesar disso, a Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos, compreende a responsabilidade social corporativa como sendo parte da existência do instituto, algo que está intrínseco, faz parte da Missão de Farmanguinhos e é lembrado em todos os momentos comunitários.

#### 4.3.2.4. Dimensão atividade de teorização

Em relação à teorização, em Farmanguinhos a implementação da responsabilidade social corporativa não foi baseada em teorias pré-estabelecidas, segundo a supervisora de gestão social:

[...] os nossos projetos eles surgem dessa vivência do dia-a-dia com o grupo e é só a partir dessa vivência, dessa experiência com eles, desse dia-a-dia com eles é que a gente vai reformulando, que a gente vai reconstruindo, teorizando, buscando referenciais para respaldar essas ações [...] a gente faz um caminho meio inverso da grande maioria [...] A gente primeiro vivencia, aplica e teoriza em cima.

Todavia, também não é possível dizer que a área de gestão social tenha desenvolvido um modelo próprio de responsabilidade social corporativa para a empresa, sua maior preocupação sempre foi testar ações e vivenciar situações com o grupo local, com os públicos externos e apenas a partir dos resultados mensurar e conceituar o que foi realizado.

Para a supervisora de gestão social, esse é “o ano da profissionalização no campo teórico”. A área de gestão social está em busca de conceitos que se adéquem e estejam mais próximos de sua realidade, logo, conclui-se que a atividade de teorização tem sido moderada, tendendo a alta, entre nenhuma e alta no modelo de Tolbert e Zucker (1999). Essa classificação não é uma das opções do modelo, mas entende-se que seja adequada para a Farmanguinhos. Identificou-se ao longo da pesquisa que as opções propostas pelas autoras para a dimensão atividade de teorização “nenhuma, alta e baixa” são limitantes.

É possível corroborar esta busca de conceitos ao verificar o Termo de Referência que expõe algumas tendências teóricas citadas pela supervisora de gestão social como o conceito de desenvolvimento local, econômico e humano, educação popular e construção de ações a partir da identidade local.

Cabe citar que apesar desse desejo pela profissionalização no campo teórico foi montado em Farmanguinhos um Balanço Social com base no modelo do Ibase que a área de gestão social acredita que pode ser bem adaptado a empresas públicas como é o caso de Farmanguinhos. O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos *stakeholders*. É também um

instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

#### **4.3.2.5.**

#### **Dimensão variância na implementação**

A implementação da responsabilidade social corporativa está em processo de padronização. O Termo de Referência da assessoria de gestão social tem essa função de auxiliar na padronização considerando as ações externas; as ações internas e ambientais não estão contempladas neste documento. Conforme dito pela supervisora de gestão social:

A gente construiu um termo de referência que tem uma apresentação de desenvolvimento social, econômico e humano que é o que a gente entende e percebe como isso. Aí vem o que é gestão e como ela foi, quais são os princípios que a gente atua quais bases e princípios, qual o objetivo geral desse setor, aonde a gente quer chegar, a gente está trabalhando pra que e porque, os objetivos específicos, as metas e resultados que a gente quer alcançar, o referencial teórico e metodológico que norteia as nossas ações, então a gente já conseguiu implementar um referencial teórico e houve umas etapas metodológicas que qualquer pessoa que propor e pensar qualquer ação tem que minimamente seguir essas etapas metodológicas.

A Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos, mesmo não trabalhando diretamente com responsabilidade social corporativa também identifica que o instituto está no início de uma padronização de suas ações.

É importante ressaltar que o fato de existir uma área específica de gestão social para pensar e centralizar as ações e informações auxilia na padronização da implementação. Entretanto, apenas as ações externas estão sendo padronizadas e a área de gestão social conta com a ajuda de outras áreas no fornecimento de informações e na organização de ações como a Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho, a Vice-Diretoria de Ensino e Pesquisa, o Serviço de Atendimento ao Consumidor e o Setor de Eventos. Sendo assim, especula-se que a variância na implementação tende a ser moderada, pois não existem diretrizes pré estabelecidas para ações internas.

Cabe ressaltar que Tolbert e Zucker (1999) afirmam que à medida que a teorização se desenvolve e se torna mais explícita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações.

#### **4.3.2.6.**

##### **Dimensão taxa de fracasso estrutural**

Apesar de ser uma dimensão de difícil análise, características de Farmanguinhos levam à compreensão de que a taxa de fracasso estrutural da responsabilidade social corporativa no instituto é baixa, pois conforme entrevista com a supervisora de gestão social e o analista de gestão em saúde, ao longo dos seis anos de existência da responsabilidade social corporativa no instituto, sua importância vem crescendo entre diretores, gerentes e funcionários e a área de gestão social tem sido cada vez mais atuante. Além disso, existe uma tendência em manter as ações realizadas, uma expectativa para o futuro de consolidar definitivamente todas as ações que vêm sendo feitas ao longo do tempo e também de criar uma política e alterar a missão de forma a incluir a responsabilidade social corporativa.

A Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos corrobora estas informações ao afirmar que para ela as ações de responsabilidade social corporativa têm crescido não só externamente como também tem crescido a disponibilização das informações aos funcionários. Para a funcionária a expectativa futura é de que o relacionamento com as comunidades se intensifique ainda mais.

No texto do Balanço Social esta visão de continuidade também é reforçada por meio dos resultados das ações sociais e da expectativa de sua manutenção. O documento é um importante instrumento de auxílio no processo de aprofundamento do compromisso de construção e consolidação de uma prática cotidiana de ações socialmente responsáveis (Farmanguinhos, 2010).

#### **4.3.2.7.**

##### **Resumo**

Nos quadros abaixo é possível verificar um resumo das informações colhidas por meio da triangulação dos dados encontrados no Termo de Referência, no site de Farmanguinhos, no Balanço Social da empresa, nas entrevistas com os funcionários da área de gestão social e no questionário respondido pela funcionária Tereza Santos, Coordenadora de Vigilância e Serviços Tecnológicos.

Os dados permitiram classificar cada dimensão comparativa e identificar em qual dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999) Farmanguinhos provavelmente se encontra.

Analisando o material disponibilizado é possível concluir que Farmanguinhos, em relação à responsabilidade social corporativa, está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional (estágio intermediário).

| Dimensão                   | Perguntas                                              | Respostas                           | OBS                                                                                                                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos                  | Tempo de existência                                    | 6 anos                              | Processo de habitualização e objetificação realizados. Em vias de <b>sedimentação</b>                                                         |
|                            | Políticas e procedimentos                              | Em elaboração                       |                                                                                                                                               |
|                            | Consenso de decisores em relação à importância do tema | Sim                                 |                                                                                                                                               |
|                            | Conhecimento e reconhecimento dos funcionários         | Parcial                             |                                                                                                                                               |
|                            | Monitoramento dos concorrentes                         | Existe mas não influencia nas ações |                                                                                                                                               |
|                            | Resistência de grupos às ações                         | Não                                 |                                                                                                                                               |
|                            | Promoção e apoio à RSC por envolvidos                  | Sim                                 |                                                                                                                                               |
|                            | Evidências de resultados                               | Elaboradas e armazenadas            |                                                                                                                                               |
|                            | Resultados de acordo com o planejado                   | Sim                                 |                                                                                                                                               |
| Característica do adotante | Existência de grupo para pensar o tema                 | Sim                                 | <b>Heterogêneo</b> - incorpora a nova estrutura de acordo com as peculiaridades da organização                                                |
|                            | Necessário conhecimento específico                     | Sim                                 |                                                                                                                                               |
|                            | Adoção de acordo com peculiaridades da empresa         | Sim                                 |                                                                                                                                               |
|                            | Características observáveis em outras empresas         | Sim                                 |                                                                                                                                               |
| Ímpeto para a difusão      | Motivações para as ações                               | Normatização                        | <b>Normativo</b> - ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo do ponto de vista cognitivo e como sendo uma norma geral |

| Dimensão                    | Perguntas                                     | Respostas              | OBS                                                                                                                             |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividade de teorização     | Implementação baseada em teorias existentes   | Não                    | <b>Moderada</b> – teorização está ocorrendo gradualmente, o instituto busca a profissionalização no campo teórico               |
|                             | Desenvolvimento de modelo teórico próprio     | Não                    |                                                                                                                                 |
| Variância na implementação  | Preocupação com padronização                  | Sim                    | <b>Moderada</b> - Existem diretrizes para a implementação de programas de responsabilidade social interna, mas não para externa |
|                             | Implementação relacionada a normas da empresa | Sim                    |                                                                                                                                 |
| Taxa de fracasso estrutural | Importância do tema                           | Crescente              | <b>Baixa</b> - a responsabilidade social está crescendo e se solidificando na empresa                                           |
|                             | Extinção de ações                             | Apenas por necessidade |                                                                                                                                 |

Quadro 9 – Classificação das dimensões comparativas

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

Quadro 10 – Direcionamento de Farmanguinhos para os estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999)

#### 4.3.3. Responsabilidade social corporativa e impactos na comunidade

Outro ponto analisado objeto desta pesquisa foi o impacto e as consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa para a comunidade alcançada pelos projetos sociais realizados por Farmanguinhos.

Para que fosse realizada uma melhor análise desses impactos foi selecionado um projeto social relevante realizado pela empresa e estabelecido contato com um parceiro da empresa participante do projeto. O projeto social de

Farmanguinhos selecionado para esta pesquisa é o projeto “Turismo pedagógico - Um Novo Olhar sobre a Cidade” por ser um dos principais projetos da companhia.

O projeto é realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e a Universidade Estácio de Sá. A iniciativa é voltada para a educação de crianças e adolescentes das escolas da Cidade de Deus, sendo direcionado aos alunos que apresentam problemas de aprendizagem, na tentativa de melhorar o rendimento escolar por meio de aulas práticas multidisciplinares, realizadas em pontos turísticos do Rio de Janeiro (Farmanguinhos, 2011).

Segundo o analista de gestão em saúde, a proposta é levar as crianças a espaços culturais que normalmente elas não têm acesso. O projeto é estruturado metodologicamente pra que haja a correlação entre o que eles vêm nesses espaços e os conteúdos curriculares aprendidos na sala de aula.

Buscando uma visão externa sobre este projeto, foi enviado um questionário para a Assessora Pedagógica do Projeto “Turismo pedagógico - Um Novo Olhar sobre a Cidade”, Sra. Kátia Gonzaga que não trabalha em Farmanguinhos. Ela corroborou informações da supervisora de gestão social e acrescentou outras de extrema relevância. A Assessora Pedagógica participou da concepção (proposta metodológica), da formação continuada dos profissionais, do planejamento estratégico e da avaliação processual das ações do projeto.

A Assessora Pedagógica afirmou que houve um acompanhamento processual dos resultados do projeto por meio de reuniões e sistematização em relatórios. Ela considera que os resultados foram muito positivos, apesar do pouco tempo de desenvolvimento do projeto junto aos participantes.

Os resultados mais significativos apontados pela Assessora Pedagógica foram: a garantia de acessibilidade das crianças aos equipamentos de patrimônio histórico, cultural e natural da cidade, a melhoria significativa no rendimento global escolar das crianças, a repercussão na melhoria da qualidade das ações pedagógicas de grande parte das escolas, o desenvolvimento da criticidade, da auto-estima dos participantes e o desejo pelo conhecimento, particularmente o histórico e o científico, bem como o espírito de solidariedade e respeito ao outro e à natureza.

Sobre este projeto a supervisora de gestão social Magali Chuquer também afirma que já foram obtidos bons resultados:

[...] no Turismo Pedagógico a gente teve ganhos de crianças que nunca tinham saído desse território que se encantaram com a perimetral, por passar, porque nunca tinham saído daqui, o aeroporto, ver um avião, então, melhoraram o rendimento na escola [...] foi feito questionário com os pais, foi feito questionário com o aluno, foi feito questionário com a equipe gestora da escola, foi feito questionário com a família pra entender como é que essa criança ganhou autonomia, ganhou auto-estima.

Segundo a supervisora de gestão social para o acompanhamento e monitoramento dos resultados dos projetos são construídos indicadores e matrizes de avaliação. Também são aplicados questionários no término de cada intervenção ou ação, para avaliar as ações com o público que é beneficiado com os programas e projetos.

Para a Assessora Pedagógica, o impacto do projeto Turismo Pedagógico de Farmanguinhos na comunidade alcançada pelo projeto está relacionado

a garantia de cidadania ativa, à medida que propicia direitos humanos, políticos e sociais aos participantes, intervém positivamente nas ações de equipamentos sociais importantes como a escola básica.

O site do instituto, o Balanço Social e o Termo de Referência confirmam o bom relacionamento da gestão social com a comunidade, apontam alguns resultados dos trabalhos sociais realizados e sua repercussão na comunidade. Cabe ressaltar que o instituto está localizado próximo à comunidade da Cidade de Deus e de Curicica em Jacarepaguá, localidades de grande vulnerabilidade social.

A supervisora de gestão social resumiu a forma de agir de Farmanguinhos na comunidade que tem a ver com a filosofia de trabalho social que o instituto possui:

a nossa responsabilidade social, nosso compromisso e investimento social com o público externo é focado no desenvolvimento local, no fortalecimento das lideranças e no empoderamento desses atores sociais no seu papel de controle de políticas públicas.

Sendo assim, entende-se que a evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização em Farmanguinhos, tem impactado positivamente a comunidade no entorno, pois a existência de documentos como o Balanço Social, o Termo de Referência, os relatórios de acompanhamento, e questionários, assim como, o apoio de dirigentes e funcionários, o trabalho contínuo da área de gestão social, a busca por conceituação e conhecimentos

específicos sobre o tema, a padronização e a solidificação da importância da responsabilidade social no instituto, propiciam a realização de um trabalho mais bem estruturado cujos resultados tendem a ser mais relevantes para a comunidade, distanciando-se do simples assistencialismo.

#### **4.4.**

#### **Caso 3 - B.Braun**

##### **4.4.1.**

##### **Aspectos gerais**

A B.Braun foi fundada em 1839 e sua sede fica em Melsungen, Alemanha. Ela está presente em mais de 50 países e é uma das principais fornecedoras mundiais do mercado de saúde. A empresa possui quatro divisões que direcionam seus produtos e serviços para quatro diferentes setores médicos: hospital; cirurgia; homecare e terapias de substituição renal (B.Braun 2011).

A Divisão Hospital Care fornece soluções para infusão e para injeções, assim como produtos médicos descartáveis para hospitais. A Divisão Aesculap é especializada em produtos e serviços voltados para os processos essenciais de cirurgia. A Divisão OPM (Out Patient Market) fornece produtos médicos ao mercado extra-hospitalar, para pacientes com enfermidades crônicas tratados em casa. Já a Divisão B. Braun Avitum combina o fornecimento de produtos e serviços médicos para terapias de substituição renal (B.Braun 2011).

A área que se ocupa da responsabilidade social na empresa é a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Responsabilidade Social liderada pela gerente Hermancia Vianna. Entretanto, trabalhando diretamente com responsabilidade social existe apenas uma funcionária: Thais Monteiro de Castro - Analista de Responsabilidade Social.

A empresa realiza diversas ações de responsabilidade socioambiental. Em relação à preservação do meio ambiente a empresa possui projetos de geração própria de energia e projetos de reuso de água. Está desenvolvendo ainda ações para adaptação de seu Sistema de Gestão Ambiental corporativo aos requisitos da Norma ABNT-NBR 14.001 (B.Braun 2011).

A empresa também elabora o relatório do Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa cujo objetivo é informar os resultados das emissões da B. Braun.

A elaboração do inventário segue as diretrizes estabelecidas pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças do Clima utilizando os fatores específicos publicados pelo Programa Brasileiro GHG Protocol (B.Braun 2011).

Internamente, com o objetivo de mobilizar funcionários em relação à responsabilidade social são realizados o Dia do Voluntariado e a Gincana da Solidariedade; a Agenda da Atitude que divulga as oportunidades de trabalhos voluntários; a Campanha contra o desperdício de alimentos no restaurante da empresa; a oferta de cursos para os funcionários de Contadores de Histórias; e o Fábrica para um Mundo Melhor que é o incentivo aos funcionários apresentarem projetos sociais dentro de suas comunidades (B.Braun 2011).

Pensando no aspecto cultural, a B.Braun possui uma Política Cultural com as diretrizes que norteiam todos os projetos, patrocínios e eventos culturais apoiados pela empresa (B.Braun 2011).

Para a comunidade no entorno da B.Braun realiza projetos como o B. Braun for Children, por meio do qual todas as subsidiárias do mundo se envolvem em projetos em prol das crianças. No Brasil, é realizado aporte financeiro pelo Fundo da Infância e Adolescência a projetos voltados para crianças e adolescentes (B.Braun 2011).

Também são realizadas ações como: Orientação para o 1º emprego para jovens das Escolas Públicas; cursos de Manutenção de Computadores para jovens da comunidade, aulas de Educação Sexual para alunos das escolas municipais, e o aporte financeiro a projetos desportivos por meio da Lei de Incentivo ao Esporte. O principal projeto da empresa é o Arsenal do Bem que oferece capacitação profissional e formação para jovens (B.Braun 2011).

Conforme consta no site da empresa, para a B. Braun a sustentabilidade não é apenas parte dos valores da empresa é, elemento essencial do seu princípio norteador, o "Sharing Expertise", e também, fator-chave na história da empresa (B.Braun 2011).

“Sharing Expertise” é para a B.Braun o compromisso de adquirir, preservar e expandir o conhecimento para o mercado de saúde; compartilhar e estender o conhecimento, por meio do diálogo com os parceiros, e transformar o conhecimento em produtos e serviços que englobam os três valores fundamentais de sua cultura corporativa: inovação, eficiência e sustentabilidade. A

sustentabilidade está relacionada ao tratamento responsável, à qualidade e à confiabilidade que a B. Braun estabelece com seus *stakeholders*. (B.Braun 2011).

#### **4.4.2.**

#### **Institucionalização da responsabilidade social corporativa**

Para a análise da institucionalização da responsabilidade social corporativa na empresa tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999) foi realizada entrevista com a gerente de Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Responsabilidade social Hermancia Vianna (citada neste trabalho com gerente de Responsabilidade social) e a analista de responsabilidade social Thais Monteiro de Castro. Também foram utilizados os documentos “B.Braun Responsabilidade Social”, a apresentação “Arsenal do Bem” e informações do site da empresa, além de um questionário respondido pelo funcionário Eduardo Jorge, analista financeiro.

Abaixo são descritas as principais características da responsabilidade social corporativa na empresa considerando as dimensões comparativas dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999).

##### **4.4.2.1.**

##### **Dimensão processos**

Segundo a gerente de Responsabilidade Social, o tema começou a ser discutida na B.Braun a partir da sua participação no grupo de responsabilidade social da Firjan há aproximadamente cinco anos. A Firjan tem um grupo de discussão no qual diversas empresas da região de São Gonçalo participam com o objetivo de levar o conceito de responsabilidade social para dentro de suas organizações e estruturar projetos sociais.

Há alguns anos, o que a empresa buscava fazer era pagar bons salários, ter um pacote de benefícios interessante para os funcionários, ter um bom ambiente de trabalho e implantar um sistema de gestão onde os funcionários pudessem participar e ter voz dentro do processo de gestão da organização.

Nos últimos anos, de acordo com a gerente de Responsabilidade Social, chegou-se a um ponto de maturidade suficiente na empresa e desejou-se abrir as ações para o público externo. Então, a B.Braun começou a pensar na questão da

responsabilidade social de uma forma mais ampla focando em duas áreas: na educação e na saúde.

Em relação a políticas e procedimentos, na B.Braun existe uma política de responsabilidade social desde 2009. A existência desta política é conhecida pelos funcionários conforme corroborado pelo Sr. Eduardo Jorge analista financeiro. Também está em elaboração na empresa um relatório de sustentabilidade, o nome do documento ainda não foi decidido e o primeiro a ser organizado deve ser lançado até o final de 2011 e será bianual.

Sobre o consenso e a importância dada à responsabilidade social pelos decisores, a gerente de responsabilidade social afirmou que o presidente da B.Braun demonstra um grande interesse e apoio à responsabilidade social o que é uma vantagem e facilita muito o trabalho da área. Para ela, tanto o presidente da empresa no Brasil quanto o CEO mundial, têm uma visão muito forte e um comprometimento com essas questões o que ajuda bastante. Além disso, os funcionários da empresa são participativos em se tratando de ações de responsabilidade social e não demonstram resistência às ações.

Entretanto, segundo a gerente de Responsabilidade Social, apesar do apoio do presidente da empresa ela não acredita que exista uma consciência uniforme de todo o corpo gerencial e de todos os funcionários com relação ao tema. O que existe é uma promoção e apoio contínuo da área de responsabilidade social ao tema e um trabalho de sensibilização, de conscientização, de divulgação e de mostrar a importância do tema.

O analista financeiro Eduardo Jorge acredita que a responsabilidade social é valorizada e incentivada pelos tomadores de decisão da empresa e conhecida e reconhecida, se não por todos, pela maioria dos funcionários. Ele também afirmou não ter conhecimento de nenhum grupo que faça resistência à responsabilidade social na B.Braun.

Considerando o monitoramento e acompanhamento de ações realizadas por outras empresas a gerente de Responsabilidade Social informou:

Na realidade nós não fizemos muito benchmarking com outras empresas quando nós iniciamos a proposta. Isso partiu muito das discussões que a gente tinha com a Firjan e do conhecimento que a gente acabava tendo da comunidade [...] nós sempre tivemos uma aproximação muito grande com a comunidade no entorno.

Sendo assim, as ações realizadas por outras empresas não foram determinantes na escolha dos trabalhos adotados pela B.Braun. Entretanto, a empresa busca para um futuro próximo, com a construção de uma nova fábrica se unir a outras empresas e desenvolver projetos sociais em conjunto.

O acompanhamento dos resultados dos projetos, de acordo com a analista de responsabilidade social, varia de um projeto para outro. No projeto Arsenal do Bem, por exemplo, o acompanhamento é realizado de perto, existe contato com os ex alunos e com os alunos que acabaram de entrar. É realizado um acompanhamento constante desse projeto que é o carro chefe da B.Braun.

Por meio do B.Braun for Children a empresa ajuda o Hospital Pequeno príncipe e neste caso, os representantes do hospital vão à empresa em torno de duas vezes por ano, fazer uma prestação de contas do que está sendo feito. A B.Braun considera os resultados alcançados até agora neste projeto como estando de acordo com o esperado.

No final de 2010 abriu-se o leque do B.Braun for Children para outros projetos além do Pequeno Príncipe. Para estes projetos ainda não foi definida a forma de prestação de contas, assim como para aqueles projetos apoiados pela lei de incentivo ao esporte, que também foram incluídos em 2010 pela primeira vez. Algumas ações ainda não têm evidências suficientes para serem analisadas e precisam amadurecer para ocorrer a verificação dos resultados.

Cabe ressaltar que a B.Braun analisa os indicadores utilizados pelas instituições para verificar como elas estão atuando e quais os resultados que estão conseguindo. Além disso, também busca organizar reuniões ou *conference calls*, para melhor relacionamento com os projetos.

Com base nessas informações, entende-se que a empresa praticamente já passou pelos processos de habitualização e objetificação e está em vias de sedimentação em se tratando de responsabilidade social corporativa. Na B.Braun em alinhamento com alguns pontos citados por Tolbert e Zucker (1999) em seu artigo, criou-se uma nova estrutura em resposta a necessidades organizacionais; criou-se uma política de responsabilidade social; existe um consenso entre parte dos decisores (incluindo o presidente da empresa) em relação ao tema e reconhecimento dos funcionários; o tema tem se propagado e tem havido a continuidade da estrutura ao longo dos anos; a resistência por parte dos funcionários é baixa; existe promoção e apoio constante da área de

responsabilidade social ao tema; e os resultados alcançados são acompanhados e têm sido de acordo com o esperado.

#### **4.4.2.2.**

##### **Dimensão característica do adotante**

Na B.Braun a responsabilidade social fica dentro de área de recursos humanos na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Responsabilidade Social, liderada pela gerente Hermancia Vianna, sendo a Sra. Thais Monteiro de Castro a responsável pelo tema como analista de responsabilidade social. A área de responsabilidade social é responsável por orquestrar as ações, divulgar e influenciar as demais áreas buscando maior participação de funcionários.

O Sr. Eduardo Jorge analista financeiro reconhece a existência e importância da área e afirma que as ações sempre recebem o apoio de outros funcionários.

A responsabilidade social foi adotada na B.Braun de acordo com as necessidades e peculiaridades da organização e não por utilização de características e modelos de outras organizações. Para a gerente de Responsabilidade Social, a adoção do tema tem a ver com a cultura e com a política da empresa. Para ela a B.Braun tem uma cultura que não está escrita, mas é muito forte com relação à preocupação tanto com o público interno quanto com o público externo.

Sobre a escolha das ações sociais a serem realizadas a analista de responsabilidade social acrescenta afirmando o seguinte:

As nossas ações são baseadas também nas necessidades da região, a gente não vai colocar um projeto que não tenha nada a ver com o que a região aqui está necessitando. Capacitação profissional é um carro chefe, educação sexual é um carro chefe, são necessidades que são afloradas aqui na região.

Outro ponto relevante é que a analista de responsabilidade social, busca obter conhecimentos específicos para trabalhar com o tema dentro da empresa incluindo informações sobre sustentabilidade, meio ambiente e responsabilidade social. De acordo com a gerente de Responsabilidade Social, sem esse foco corre-se o risco das ações caírem muito para o lado assistencialista:

(Sem esses conhecimentos) você não tem uma leitura da importância da comunicação com os *stakeholders*, com seu público, interno, seu público externo você perde a riqueza do trabalho e não dá para você dizer que você está fazendo responsabilidade social só pegando um dinheiro e dando pra uma determinada instituição fazer um projeto. E perde essa questão da integração mesmo das diversas áreas, da relação que tem com o meio ambiente, com a questão ética, com a questão de ver a responsabilidade social como algo maior, como sustentabilidade, não só como projetos sociais, de ter uma visão mais holística e mais ampla do tema.

Sendo assim, entende-se que a B.Braun é um adotante heterogêneo da responsabilidade social, pois as necessidades e peculiaridades da organização são consideradas na adoção das ações.

#### **4.4.2.3.**

#### **Dimensão ímpeto para difusão**

Entende-se que o ímpeto para a difusão da responsabilidade social corporativa na B.Braun é principalmente normativo e não por imitação de outras empresas, pois ocorre a incorporação do tema à gestão de modo legítimo e como sendo uma norma geral. Isto pode ser visto pelo fato de as ações de responsabilidade social na empresa conforme informações da gerente de Responsabilidade Social, serem endossadas pela alta administração e já estarem atreladas ao planejamento estratégico da empresa.

Além disso, a B.Braun possui uma política de responsabilidade social divulgada na intranet da empresa que, de acordo com a gerente de Responsabilidade Social, dá a diretriz do tema dentro da organização. Para ela, como cada pessoa pode ter um conceito de responsabilidade social, é preciso harmonizar essa questão dentro da organização pra existir coerência nas ações.

Em relação às questões externas, leis, normas, certificações, isso também estimula de alguma forma a normatização na empresa porque existem itens que vão ao encontro da política da empresa e aos seus negócios. A analista de responsabilidade social afirmou que a ISO26000, por exemplo, que é a de responsabilidade social, tem que ser observada pela B.Braun, pois a empresa faz parte de uma grande cadeia de valor composta por outras organizações.

O fato de outras empresas estarem engajadas também estimula a B.Braun. Para a gerente de responsabilidade social: “[...] é igual a questão do grupo; você não gosta de ser o diferente dentro do grupo. Se está todo mundo fazendo porque

que eu vou ficar a parte?” Entretanto, a imitação de ações de outras empresas não é o foco da B.Braun que busca para o futuro utilizar o relacionamento com outras empresas para montar ações em parceria.

#### **4.4.2.4.**

##### **Dimensão atividade de teorização**

A responsabilidade social não foi implementada na B.Braun com base em nenhuma teoria ou modelo pré estabelecido. Ultimamente tem havido uma aproximação das diretrizes e ferramentas do Instituto Ethos conforme dito pela gerente de Responsabilidade Social com o objetivo de verificar pelos indicadores Ethos em que patamar a empresa está em relação à responsabilidade social corporativa. Para a gerente de responsabilidade social:

Eu diria que foi muito mais uma vontade de fazer do que uma preocupação em atender alguma legislação de estar dentro dos indicadores Ethos, foi muito mais um desejo de fazer projetos sociais [...] agora a gente esta buscando vamos dizer assim, se profissionalizar.

Não é possível dizer que um novo modelo formal foi criado pela empresa, o que existe é uma busca por profissionalismo por meio da utilização dos indicadores Ethos, do desejo em atender os requisitos da ISO26000 e da criação e utilização de uma política própria de responsabilidade social.

A profissionalização que a empresa tem buscado está relacionada à procura e desenvolvimento de teorias e conceitos que se adéquem às necessidades e peculiaridades da B.Braun. Logo, especula-se que a atividade de teorização na B.Braun tem começado a ser desenvolvida não chegando a ser classificada como alta no modelo de Tolbert e Zucker (1999). Talvez o mais adequado seria classificá-la entre nenhuma teorização e alta teorização no modelo da autoras, ou seja, algo aproximado de teorização moderada.

Cabe ressaltar, com base no estudo realizado que as opções propostas pelas autoras para a dimensão atividade de teorização “nenhuma, alta e baixa” parecem ser limitantes.

#### **4.4.2.5.**

##### **Dimensão variância na implementação**

A variância na implementação da responsabilidade social corporativa na B.Braun pode ser entendida como moderada, pois a B.Braun compreende a importância de seguir as diretrizes da matriz além da política de responsabilidade social corporativa da companhia, os indicadores Ethos e os requerimentos da ISO26000 e a forma de implementação da responsabilidade social corporativa está relacionada à existência dessas normas e procedimentos da empresa que direcionam e padronizam a implementação. De acordo com a gerente de responsabilidade social:

Para mantermos a coerência é importante que a gente tenha algo escrito, que a gente tenha algo registrado, algo que tenha sido discutido na diretoria como diretriz [...] Não ter projetos que não tenham aderência com a cultura da organização, não tenha aderência à filosofia da empresa, às diretrizes da empresa, ao planejamento estratégico da empresa que sustentabilidade, responsabilidade social esteja também inserido no planejamento estratégico da organização.

Entretanto, na B.Braun não existe uma preocupação em padronizar totalmente a implementação das ações de responsabilidade social. De acordo com a gerente de responsabilidade social:

a B.Braun por cultura e por natureza não é uma empresa fechadinha [...] se de repente der vontade de fazer alguma coisa diferente, completamente fora do escopo a gente vai fazer mesmo que não esteja. A gente tem muito de trabalhar por desejo e por vontade e por acreditar que aquilo é mais importante do que normas, a gente segue muitas normas porque nós somos obrigados.

O mais importante na empresa é o que será implementado e não a forma de implementação. Para a analista de responsabilidade social os projetos são muito diferentes entre si assim como as comunidades, regiões e problemas enfrentados, sendo assim, não é possível ter um modelo “quadrado” de implementação, pois o mesmo não considerará as diferentes características da comunidade.

#### **4.4.2.6.**

##### **Dimensão taxa de fracasso estrutural**

A taxa de fracasso estrutural da responsabilidade social corporativa na B.Braun pode ser entendida como baixa. Algumas características observadas na

empresa levam à conclusão de que o tema tende à continuidade. A importância da responsabilidade social tem crescido ao longo dos anos dentro da empresa, o tema tem ganhado maior notoriedade e bons resultados têm sido alcançados junto à comunidade. Além disso, o site da empresa está repleto de informações sobre responsabilidade social, a quantidade de ações tem aumentado, assim como, o engajamento dos funcionários e o reconhecimento. Para a gerente de responsabilidade social

[...] essas questões vão fazer parte do dia-a-dia da organização, as organizações que vão sobreviver e vão fazer a diferença vão ter que estar engajadas nessas questões, não tem muito pra onde fugir. A sociedade vai cobrar esse posicionamento como cobra hoje em termos de qualidade [...] vai ter melhores resultados quem sair na frente, quem já estiver trabalhando com isso há mais tempo.

O analista financeiro corrobora essas informações ao afirmar que,

as ações de responsabilidade são fundamentais para qualquer empresa, é uma maneira de retribuir à sociedade e, em alguns casos, de desenvolver mão-de-obra mais qualificada para trabalhar na própria empresa. Na B.Braun estas ações têm apresentado nítido crescimento ao longo dos anos.

Para o funcionário as expectativas futuras para a responsabilidade social na empresa é de maior crescimento e desenvolvimento de mais ações além do engajamento daqueles funcionários que ainda não enxergam a importância do tema.

#### **4.4.2.7. Resumo**

Nos quadros abaixo é possível verificar um resumo das informações colhidas por meio da triangulação dos dados encontrados no site da B.Braun, na entrevista com a gerente de Treinamento e Desenvolvimento Recrutamento e Seleção e Responsabilidade social Hermancia Vianna e a analista de responsabilidade social Thais Monteiro de Castro, e no questionário respondido pelo analista financeiro Eduardo Jorge.

Os dados permitiram classificar cada dimensão comparativa e identificar em qual dos estágios de institucionalização apresentados por Tolbert e Zucker (1999) a B.Braun provavelmente se encontra.

Analisando o material disponibilizado é possível concluir que a responsabilidade social corporativa na B.Braun está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional (intermediário).

| Dimensão                   | Perguntas                                              | Respostas                                   | OBS                                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos                  | Tempo de existência                                    | Mais de 5 anos                              | Processo de habitualização e objetificação praticamente realizados. Em vias de <b>sedimentação</b>                              |
|                            | Políticas e procedimentos                              | Existem                                     |                                                                                                                                 |
|                            | Consenso de decisores em relação a importância do tema | Em parte. Não é uniforme no corpo gerencial |                                                                                                                                 |
|                            | Conhecimento e reconhecimento dos funcionários         | Sim                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Monitoramento dos concorrentes                         | Não                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Resistência de grupos às ações                         | Não                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Promoção e apoio à RSC por envolvidos                  | Sim                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Evidências de resultados                               | Elaboradas e armazenadas                    |                                                                                                                                 |
|                            | Resultados de acordo com o planejado                   | Sim                                         |                                                                                                                                 |
| Característica do adotante | Existência de grupo para pensar o tema                 | Sim                                         | <b>Heterogêneo</b> - incorpora a nova estrutura de acordo com as peculiaridades da organização                                  |
|                            | Necessário conhecimento específico                     | Sim                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Adoção de acordo com as peculiaridades da empresa      | Sim                                         |                                                                                                                                 |
|                            | Características observáveis em outras empresas         | Sim                                         |                                                                                                                                 |
| Ímpeto para a difusão      | Motivações para as ações                               | Normatização                                | <b>Normativo</b> - ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo existindo normas e endosso da alta direção |

| Dimensão                    | Perguntas                                     | Respostas    | OBS                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividade de teorização     | Implementação baseada em teorias existentes   | Não          | <b>Moderada</b> - está ocorrendo gradualmente o desenvolvimento teórico                                 |
|                             | Desenvolvimento de modelo teórico próprio     | Não          |                                                                                                         |
| Variância na implementação  | Preocupação com padronização                  | Parcialmente | <b>Moderada</b> - O mais importante na empresa é o que será implementado e não a forma de implementação |
|                             | Implementação relacionada a normas da empresa | Sim          |                                                                                                         |
| Taxa de fracasso estrutural | Importância do tema                           | Crescente    | <b>Baixa</b> - a responsabilidade social está crescendo e se solidificando na empresa                   |
|                             | Extinção de ações                             | Não          |                                                                                                         |

Quadro 11 – Classificação das dimensões comparativas

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

Quadro 12 – Direcionamento da B.Braun para os estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999)

#### 4.4.3. Responsabilidade social corporativa e impactos na comunidade

Outro ponto objeto desta pesquisa que foi analisado é o impacto e as consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa na comunidade alcançada pelos projetos sociais realizados pela B.Braun que está localizada em Arsenal, São Gonçalo. Para que fosse realizada uma melhor análise desses impactos foi selecionado um projeto social relevante realizado pela

empresa e estabelecido contato com um parceiro da empresa participante do projeto.

O projeto social da B.Braun selecionado para esta pesquisa é o projeto “Arsenal do Bem” que é o principal projeto da companhia. O “Arsenal do Bem” oferece capacitação profissional e formação para a vida. Em 2009, a B. Braun criou o Projeto para contribuir com a capacitação e formação de jovens, tornando-os capazes de exercer sua autonomia e munindo-os de critérios para avaliar situações e tomar decisões. Ele é direcionado aos jovens da comunidade de Arsenal, São Gonçalo, onde a B. Braun opera seus negócios.

O projeto busca formar cidadãos conscientes do seu papel na sociedade e na construção de um mundo mais justo, através da prática de valores positivos, tais como: solidariedade, generosidade, respeito ao próximo, cultura da paz, entre outros (B.Braun 2011).

Anualmente, são formados em torno de 24 alunos do 3º ano do Ensino Médio de escolas públicas próximas a B. Braun, em cursos de qualificação profissional de manutenção básica em pneumática, hidráulica e elétrica com aulas como: qualidade, saúde, meio ambiente e segurança do trabalho, interpretação de desenho técnico mecânico, medição industrial, pneumática básica, hidráulica básica, manutenção de sistemas pneumáticos e manutenção de sistemas hidráulicos. A gerente de Responsabilidade Social afirma que:

O nosso grande guarda chuva dentro da área de responsabilidade social é o projeto Arsenal do Bem onde a gente fez uma parceria com a escola estadual Dalila de Oliveira Costa que é a nossa escola estadual aqui ao lado onde no terceiro ano a gente busca selecionar 24 alunos que tenham interesse em desenvolver não somente a parte profissional. A gente oferece curso de pneumática e hidráulica pra eles e eles saem do segundo grau com uma profissão. Mas também desenvolvendo com eles temas transversais: saúde integral, meio ambiente, segurança no trabalho, grafite, diversos temas em que não só eles vão aprender uma profissão, mas eles vão ter um conceito de cidadania, qual o papel deles dentro da sociedade, quais são os desejos, como que eles podem contribuir pra mudar esta sociedade, transformar, trabalhar um pouco eles enquanto agentes de mudança.

O Projeto Arsenal do Bem também beneficia, anualmente, 50 pessoas da comunidade, através do oferecimento de oficinas gratuitas de Eco Biju, Eco Mosaico, Arte em Retalhos, Customização e outras, visando geração de renda.

Como consequência do projeto, muitos dos ex participantes cursam Técnico em Mecânica; estagiam na B.Braun e dois foram até mesmo efetivados como

funcionários na área de injeção conforme informada pela analista de responsabilidade social.

Buscando uma visão externa sobre este projeto, foi enviado um questionário para a coordenadora do projeto Vera Ramos da Firjan. Ela corroborou e complementou algumas informações acima. Ela afirmou que o Projeto Arsenal do Bem é uma parceria entre a B.Braun e a Firjan que, por meio do Senai prepara mão de obra qualificada para o mercado de trabalho.

A coordenadora do projeto também afirmou que durante o curso os alunos recebem da B.Braun refeição, lanche e vale transporte, e ao término do curso, após avaliação individual eles recebem o certificado de Qualificação Profissional do Senai e são encaminhados para participar da seleção do Curso Técnico de Mecânica e Elétrica no Senai.

Sobre o relacionamento com a B.Braun a coordenadora do projeto afirmou que o relacionamento é frequente e muito bom, além disso, um grande apoio é dado pela empresa durante o projeto: “tudo que pedimos eles ajudam e providenciam para que o curso ocorra tranquilamente”.

No site do sistema Firjan, parceiro da B.Braun no projeto Arsenal do Bem, é dito que o projeto possibilita que jovens matriculados no último ano do ensino médio da Escola Estadual Dalila de Oliveira, localizada no bairro do Arsenal no Município de São Gonçalo, desenvolvam diversas atividades de natureza sócio-ambiental, educativa, e ainda, realizem cursos de qualificação profissional de hidráulica e pneumática do Senai (Firjan, 2011).

Sobre os resultados, no caso da segunda turma do projeto, o site da Firjan afirma que ela teve um resultado ainda melhor do que a primeira e não possibilitou apenas a formação dos 24 jovens, mas deu a oportunidade de vidas serem transformadas.

Em 2011, o Projeto Arsenal do Bem conquistou o segundo lugar no 14º Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, no Estado do Rio de Janeiro na categoria desenvolvimento socioambiental. Esta premiação acontece uma vez a cada dois anos, estimulando as empresas industriais brasileiras a incorporarem a responsabilidade social como parte de suas estratégias empresariais, mediante o reconhecimento e difusão de boas práticas.

No final de 2010, um Aluno do Projeto Arsenal do Bem participou de um Evento em Brasília como um dos dois representantes do Rio de Janeiro do Projeto

iNOV&scola no Encontro do Observatório de Boas Práticas e Projetos Inovadores em Direitos da Criança e do Adolescente. Promovido pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Cidadania (IIDAC), em parceria com o UNICEF, o evento aconteceu em dezembro e reuniu estudantes convidados por terem se destacado ao apresentarem propostas para a melhoria do ensino público durante o projeto Voz do Adolescente, ocorrido três meses antes com a participação de alunos do ensino médio de algumas escolas do estado do Rio de Janeiro.

Para a gerente de Responsabilidade Social, o projeto causa um grande impacto na vida dos alunos: “Com isso eles aumentam e muito a empregabilidade deles porque eles saíam somente com o segundo grau, agora eles saem com uma profissão e com outra visão de mundo.”

Ao final do curso de acordo com a coordenadora do projeto Vera Ramos é elaborado um relatório final sobre as atividades realizadas. Ela vê os resultados do curso como sendo satisfatórios e importantes para a comunidade. Ao final das aulas os alunos preenchem uma avaliação sobre o curso que tem sido boa, além disso, os jovens têm demonstrado crescimento e amadurecimento.

Dessa forma, entende-se que a institucionalização e evolução da responsabilidade social corporativa na B.Braun considerando as características propostas por Tolbert e Zucker (1999), têm impactado positivamente a comunidade de Arsenal, São Gonçalo, próxima à fábrica da empresa, pois tem sido realizado um trabalho bem estruturado cujos resultados são relevantes para a comunidade e distanciam-se do simples assistencialismo. Ou seja, percebe-se que os impactos e consequências positivas da responsabilidade social na comunidade parecem estar relacionados à promoção contínua do tema realizada pela área de responsabilidade social, ao grande estímulo dos decisores do alto escalão, a aceitação do tema por parte dos funcionários, à existência de uma política de responsabilidade social escrita e divulgada, à adequação das ações às necessidades da empresa e ao acompanhamento frequente dos resultados alcançados realizado pela B.Braun.

#### **4.5.**

#### **Caso 4 – Empresa X**

##### **4.5.1.**

##### **Aspectos gerais**

A Empresa X foi fundada na Europa. Ao longo dos anos a empresa cresceu e emprega atualmente milhares de funcionários e comercializa seus produtos e serviços em mais de 150 países.

A Empresa X desenvolve produtos em duas divisões no Brasil: farmacêutica e diagnóstica, ou seja, a empresa produz produtos farmacêuticos para prescrição e diagnóstico in vitro, deixando de lado a diversificação para outros setores, como genéricos, medicamentos sem prescrição e dispositivos médicos.

A divisão farmacêutica pesquisa, produz e coloca no mercado medicamentos inovadores, nos segmentos de metabolismo, sistema nervoso central, dermatologia, tratamento de câncer, hepatite B e C, Aids, fibrose cística, anemia em doença renal crônica e doenças reumáticas.

Ela mantém operações em três cidades brasileiras, com sua sede administrativa instalada em São Paulo. No Rio de Janeiro, conta com uma fábrica e em Goiás, possui um Centro de Distribuição e Armazenamento.

A divisão diagnóstica tem sede administrativa instalada em São Paulo. Os equipamentos, testes e soluções oferecidos são importados e não tem produção no país.

A divisão diagnóstica possui um grande portfólio de produtos exclusivos, serviços, testes inovadores para pesquisadores, médicos, pacientes, hospitais e laboratórios. Ela desenvolve produtos e serviços que proporcionam benefícios clínicos, precisão na tomada de decisão e melhor uso dos recursos financeiros.

A Empresa X em 2010 registrou crescimento de 5% nas vendas, índice superior ao crescimento do mercado. Incluindo-se um medicamento comprado em larga escala em 2009 para o combate à epidemia da gripe A H1N1, as vendas mantiveram-se estáveis, em torno de 47,5 bilhões de francos suíços.

O lucro por operações cresceu 7%, para 16,6 milhões de francos suíços. O nível de investimento manteve-se na casa dos 19% do faturamento global, índice que contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas médicas com bons resultados em estudos clínicos.

Em sua divisão farmacêutica, a Empresa X teve 5% de crescimento em vendas. Na divisão diagnóstica, o crescimento de 8% ficou significativamente acima do mercado.

Em se tratando de responsabilidade social corporativa, a Empresa X afirma em seu discurso oficial que os três elementos da sustentabilidade - sociedade, meio ambiente e economia - são interdependentes e que é importante cumprir as responsabilidades ambientais e sociais, e ter sucesso econômico. O discurso afirma:

Buscamos equilibrar esses elementos em todos os aspectos da gestão dos nossos negócios: gestão responsável e altos níveis de governança corporativa; expansão sustentável dos negócios e criação de empregos de alta qualidade e gratificantes; garantia de acesso aos nossos produtos para quem precisa deles; valorização dos nossos funcionários e proteção da sua segurança; redução do impacto ambiental e dos custos dos nossos produtos e operações; apoio a comunidades por meio de iniciativas locais e incentivo à inovação na ciência e nas artes.

A área que se ocupa do tema em estudo na fábrica do Rio de Janeiro é a gerência de Serviço de Medicina Ocupacional, Responsabilidade Social, Qualidade de Vida & Serviço Social. Existe uma assistente social que está ligada diretamente ao assunto na fábrica. Em São Paulo existe uma gerência de responsabilidade social composta por uma gerente e uma assistente de responsabilidade social.

As ações de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa realizadas pela Empresa X estão em seu Relatório de Sustentabilidade anual que descreve como a empresa busca dialogar com seus *stakeholders*: público interno, médicos e profissionais de saúde, pacientes e associações de pacientes, fornecedores, distribuidores, operadoras de saúde, hospitais e laboratórios, governo, comunidade e imprensa.

Exemplificando esta preocupação com o diálogo, em relação aos funcionários a empresa busca valorizar o capital humano, fazendo o gerenciamento dos talentos com capacitação e treinamento, programas de novos talentos, valorização da diversidade, ampliação da comunicação interna, concessão de benefícios, atenção a saúde e segurança do trabalho e manutenção de um programa de promoção da saúde e qualidade de vida.

Com médicos e profissionais de saúde, a empresa busca ter canais de comunicação eficazes e educação médica continuada; com pacientes e associações

de pacientes a empresa busca criar parcerias, políticas e programas que amplie o acesso a recursos de tratamento e diagnóstico; e com os fornecedores a empresa busca estimular boas práticas.

Em relação ao meio ambiente a empresa adota processos de reutilização de água, tratamento de efluentes, redução de energia e de emissão de gases de efeito estufa.

Para a comunidade o principal trabalho realizado pela Empresa X é o Programa X, que tem como meta promover impactos sociais pelo desenvolvimento de valores, pela ampliação de perspectivas de futuro e pelo empoderamento de indivíduos e da comunidade no entorno da Empresa X no Rio de Janeiro e em São Paulo.

#### **4.5.2.**

##### **Institucionalização da responsabilidade social corporativa**

Para a análise da institucionalização da responsabilidade social corporativa na Empresa X tendo como base os estágios do processo de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999) foi realizada uma entrevista com a assistente social da fábrica no Rio de Janeiro. A funcionária possui conhecimento das ações realizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, onde ocorrem os projetos mais relevantes. Também foram utilizados o Relatório de Sustentabilidade e informações do site da empresa. Além disso, um questionário foi respondido por um funcionário que não trabalha diretamente com o tema, o Coordenador de Sistemas de Automação.

Abaixo são descritas as principais características da responsabilidade social corporativa identificadas na Empresa X considerando as dimensões comparativas dos estágios de institucionalização apresentadas por Tolbert e Zucker (1999).

#### **4.5.2.1.**

##### **Dimensão processos**

Na Empresa X a responsabilidade social corporativa existe de forma organizada desde 2004 quando o tema passou a ser mais falado e passou a ser disponibilizada verba anual para as ações, segundo a assistente social.

Em relação a políticas e procedimentos, a assistente social informou que a Empresa X é uma empresa que busca documentar e registrar sempre suas informações além de ter procedimentos. No que se refere especificamente a responsabilidade social, tudo é compilado dentro do relatório de sustentabilidade, que também possui os valores, a missão e a visão da Empresa X e é o único documento escrito oficial sobre o tema na empresa no Brasil. O maior trabalho social realizado pela Empresa X, o “Programa X”, possui também pesquisas e levantamentos escritos. Entretanto, não existe uma política de responsabilidade social corporativa na empresa.

Cabe ressaltar que a Empresa X procura cumprir todas as normas vindas da matriz porque são determinadas para todas as unidades do mundo. Sendo assim, se o foco de trabalho são programas de responsabilidade social, a empresa além de cumprir as normas do Brasil também é auditada e presta contas a matriz.

Na alta direção da Empresa X de acordo com a assistente social parece haver um consenso em relação à responsabilidade social. Ela está sempre envolvida e engajada em todos os processos de responsabilidade social e sustentabilidade:

Eu quero uma comunidade saudável no entorno da minha fábrica. No entorno da minha empresa e em torno do meu negócio; então a Empresa X vê tudo isso e é valorizado pela alta direção sim. Até porque se não for, se não vier de cima para baixo as coisas não funcionam, né? E ninguém consegue cumprir nada, nem uma política de boa vizinhança, que graças a Deus a gente aqui na Empresa X tem.

Entretanto, o Coordenador de Sistemas de Automação acredita que apenas parte dos decisores está sensível ao tema e o valoriza e patrocina. Ele também acredita não haver um total consenso entre os decisores.

Já em relação aos funcionários, de acordo com a assistente social eles têm conhecimento das ações de responsabilidade social corporativa realizadas pela empresa e as reconhecem como algo importante. Eles são de um modo geral, engajados nos projetos sociais. Em qualquer tipo de campanha, seja no Rio ou em São Paulo, muitos participam e querem contribuir de alguma forma. Além disso, todos recebem o Relatório de Sustentabilidade anual e tem a oportunidade de saber exatamente o que está acontecendo, cada ação feita tanto nas comunidades do Rio de Janeiro, quanto em São Paulo. A comunicação também é feita por email e pelo site da empresa.

Segundo a assistente social, na Empresa X não se identifica resistência à responsabilidade social corporativa por nenhum grupo específico na empresa. Os funcionários valorizam e participam e existe uma promoção e apoio contínuo do tema pelos envolvidos tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo.

O Coordenador de Sistemas de Automação, em relação aos funcionários, não acredita que haja resistência, mas observa pouco conhecimento das ações de responsabilidade social da Empresa X por eles.

Cabe ressaltar que o pouco conhecimento das ações pelos funcionários pode demonstrar pouco interesse ou desatenção, pois a disponibilização das informações existe. As ações de responsabilidade social da Empresa X e seu Relatório de Sustentabilidade estão divulgados até mesmo para o público externo no site da empresa.

Sobre o monitoramento e acompanhamento do que as outras empresas estão fazendo em responsabilidade social corporativa, a assistente social afirmou que isso é realizado, mas não foi determinante ou significativo para a escolha das ações da Empresa X, no Rio de Janeiro e em São Paulo.

É nós costumamos dizer assim que nós somos concorrentes, mas nós somos amigos. Então assim, tanto na gerência de recursos humanos que eu fazia parte quanto agora na de meio ambiente, quanto na gerência de produção, quanto na gerência de controle de qualidade ou de engenharia nós temos muito amigos então a gente troca o tempo todo. Eu sei exatamente o que está acontecendo na Merck, o que está acontecendo na Glaxo, na Mantecorp, na Farmanguinhos porque todo mundo se conhece [...] Eu mandei um email ontem pro nosso grupo fazendo perguntas. Se alguém tem dicas de instituições que podem me fornecer prospectos, panfletos, gibis, cartazes, sobre o meio ambiente. Um manda, o outro manda, existe uma troca o tempo todo, todo mundo se dá bem, e todo mundo dá respaldo para o outro, não tem problema nenhum em relação a isto, a gente quer crescer junto.

Quanto aos resultados das ações sociais da Empresa X, segundo a assistente social, são acompanhados e monitorados:

(Temos) todo o histórico. Temos todos os documentos até porque para se chegar ao ponto final de um relatório de sustentabilidade tem que ter tudo muito documentado: aonde foi a ação, que ação foi, quando foi, quantas pessoas participaram, qual foi o resultado de cada ação, quais foram os parceiros envolvidos nesta ação. Então tem tudo documentado.

Além disso, os resultados têm sido de acordo com o planejado e desejado pela empresa. Para a assistente social, a expectativa é sempre de melhorar e de

crescer; de um ano para o outro as verbas são sempre aumentadas, os objetivos são sempre maiores e os desafios também.

Com base nessas informações entende-se que a Empresa X praticamente já passou pelos processos de habitualização e objetificação e está em vias de sedimentação em se tratando de responsabilidade social corporativa, pois, na empresa, em alinhamento com alguns pontos citados por Tolbert e Zucker (1999), criou-se uma nova estrutura de responsabilidade social em 2004 em resposta a necessidades organizacionais; existem documentos formais relacionados ao tema incluindo um Relatório de Sustentabilidade anual; há decisores atentos ao tema e que compreendem a sua importância; há funcionários que reconhecem a importância do tema e participam das ações além de não haver resistência; é feito um acompanhamento das ações de outras empresas; tem havido promoção e apoio contínuo ao tema ao longo dos anos, e é realizado o acompanhamento dos resultados alcançados periodicamente.

#### **4.5.2.2.**

##### **Dimensão característica do adotante**

Na Empresa X existe um grupo para pensar, promover e apoiar ações de responsabilidade social corporativa. Em São Paulo existe uma gerência de responsabilidade social liderada por uma gerente e composta também por uma assistente de responsabilidade social. A área que se ocupa do tema em estudo na fábrica do Rio de Janeiro, a qual foi visitada para esta pesquisa, é a gerência de Serviço de Medicina Ocupacional, Responsabilidade Social, Qualidade de Vida & Serviço Social. A funcionária que está ligada diretamente ao assunto na fábrica é a assistente social entrevistada nesta pesquisa.

De acordo com a assistente social, outras áreas também auxiliam e participam das ações de responsabilidade social corporativa como a gerência de recursos humanos, a área de segurança patrimonial e industrial, meio ambiente, pessoas da área de produção além de existirem contratos de apoio com instituições externas.

O tema foi adotado na empresa como uma forma de cumprimento de normas e leis que são determinadas tanto interna quanto externamente e são relevantes para o sucesso do negócio. A Empresa X, por exemplo, procura cumprir todas as normas vindas de sua matriz.

Entretanto, a assistente social acredita que se não houvesse uma política de convivência harmoniosa principalmente com a comunidade, considerando aspectos sociais, e com as outras empresas que participam do mesmo segmento farmacêutico não haveria o sucesso esperado. A importância do bom relacionamento com os *stakeholders* na empresa é bastante relevante independente de leis, normas e obrigações com a união federal, com o estado, ou com o município.

O bom relacionamento entre empresas, de acordo com a assistente social, ajuda a Empresa X a ter contato com boas ideias que podem até mesmo ser adaptadas para a empresa, o que parece comprovar que podem existir características observáveis em outras empresas que se identificam na Empresa X.

Entretanto, o Relatório de Sustentabilidade da Empresa X demonstra com detalhes o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e os tipos de ações que são realizadas pensando em cada um deles. Cada ação descrita no relatório é realizada de acordo com as necessidades e peculiaridades da empresa e define uma identidade própria da organização. A assistente social afirmou que as ações das empresas e da Empresa X especificamente devem se adaptar a sua realidade interna e seus objetivos:

É claro que adaptando às realidades né? Realidades internas da organização, realidades financeiras, então assim, eu tenho uma verba, a Merck tem outra a Mantecorp tem outra, a Farmaguinhos a Glaxo, enfim, adaptando a todas essas realidades todo mundo procura fazer mais ou menos a mesma coisa pra atingir seus objetivos tanto nos negócios quanto no entorno da fábrica, da indústria de um modo geral.

Cabe ressaltar que essas peculiaridades também variam da Empresa X de São Paulo para a Empresa X do Rio de Janeiro. Questões como verba, tipo de atividades realizadas e a própria estrutura da área de responsabilidade social fazem as ações diferirem um pouco de um local para o outro. Com base no exposta acima, especula-se que a Empresa X é um adotante heterogêneo da responsabilidade social.

#### 4.5.2.3.

##### Dimensão ímpeto para a difusão

Na Empresa X o fato de outras organizações estarem engajadas com a responsabilidade social corporativa ajuda a estimular a difusão do tema dentro da organização, pois para a assistente social:

É a importância do exemplo [...] se eu tenho bons exemplos eu vou querer seguir aqueles exemplos ou até melhorar cada vez mais, então assim, o fato de nós sermos concorrentes e ao mesmo tempo amigos me traz boas ideias. Eu vou sempre copiar ou tentar adaptar as regras da minha empresa a boas ideias. É muito bom isso.

Entretanto, as normas externas e internas são mais importantes neste estímulo à difusão. Internamente a Empresa X busca documentar todas as ações de responsabilidade social corporativa realizadas e o Relatório de Sustentabilidade demonstra a preocupação da empresa com a normatização. O relatório anual para a empresa é uma ferramenta de gestão para melhoria de processos e reúne as principais atividades da empresa oferecendo informações sobre as ações realizadas e seus respectivos impactos sociais, econômicos e ambientais no Brasil. A assistente social afirmou:

A Empresa X possui muitos documentos, tudo é documentado tudo é escrito, tudo tem procedimento, tem norma então assim, no que se refere especificamente à responsabilidade social o programa maior, o programa único é o Programa X e a gente tem pesquisas a gente tem levantamentos, além de tudo isso compilado dentro do relatório de sustentabilidade que se você der uma olhada depois com mais calma, a gente fala dos valores da Empresa X, a missão, a visão da Empresa X, a Empresa X no mundo da saúde.

A funcionária também ressaltou a importância da comunicação na difusão das ações de responsabilidade social corporativa dentro da empresa, que é realizada não apenas por meio do Relatório de Sustentabilidade, mas por meio de e-mails e ações de endomarketing. Existe um canal aberto onde o funcionário pode sugerir e criticar e uma revista que é bimestral e fala sobre o que está acontecendo na empresa, não só de sustentabilidade e responsabilidade social, mas sobre visitas à fábrica, novos equipamentos e tecnologia.

Além disso, no site da empresa existem informações detalhadas sobre as ações realizadas pela empresa e sobre seu compromisso com a sustentabilidade e a

responsabilidade social que é endossado pela alta administração inclusive na matriz.

Dessa forma, entende-se que o ímpeto para difusão da responsabilidade social corporativa na Empresa X é principalmente via normatização, pois tem ocorrido a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo e como sendo uma norma interna.

#### **4.5.2.4.**

#### **Dimensão atividade de teorização**

Em seu Relatório de Sustentabilidade a Empresa X utiliza os parâmetros da Global Reporting Initiative – GRI, uma importante referência internacional em relatórios de sustentabilidade; além dos temas e indicadores da iniciativa FarmaSustentável definidos exclusivamente para o setor farmacêutico; e o Balanço Social do Ibase. Essas diretrizes auxiliam a empresa a organizar e elaborar seu relatório. De acordo com a assistente social:

É... nós trabalhamos com o instituto Ethos, utilizamos o GRI e temos uma consultoria também que dá todo esse suporte, então pra cada ação todo ano esses institutos são convocados, são contratados pela Empresa X para que tudo saia exatamente como é determinado pelas leis.

A assistente social acredita que a empresa busca criar um modelo próprio de responsabilidade social baseado nesses parâmetros já determinados e na própria linha de trabalho da empresa e em seu modo de atuação, mas considerando sempre o que é exigido por leis e normas.

Desta forma, verifica-se que não existe ainda um modelo formal próprio sendo estabelecido e que a utilização de teorias e conceitos existentes ainda é grande mesmo que exista a busca por adequá-los à realidade da empresa, sendo assim, especula-se que a atividade de teorização na Empresa X tem sido pequena, pois ainda tem sido pouco desenvolvida, o que na classificação de Tolbert e Zucker (1999) estaria mais próximo a nenhuma teorização. Identificou-se ao longo da pesquisa que as opções propostas pelas autoras para a dimensão atividade de teorização “nenhuma, alta e baixa” parecem ser limitantes.

#### **4.5.2.5.**

##### **Dimensão variância na implementação**

Na Empresa X existe uma preocupação em padronizar a implementação das ações de responsabilidade social corporativa. O fato de existir uma área específica para pensar e centralizar as ações e informações auxilia na padronização da implementação, assim como a necessidade de cumprir todas as normas vindas da matriz e a existência de um Relatório de Sustentabilidade com dados bem detalhados.

Entretanto, o Coordenador de Sistemas de Automação acredita que a preocupação da empresa em padronizar a implementação de ações de responsabilidade social tem ocorrido de maneira bem tímida diante do potencial da empresa.

A assistente social acrescentou àquela afirmação que:

por questões de regionalidade Rio – São Paulo, algumas ações acontecem de forma bem diferente claro que seguindo o mesmo intuito e o mesmo objetivo, mas por questões de regionalidade e de verba muitas vezes a Empresa X em São Paulo conduz ações de uma forma e nós aqui na fábrica conduzimos ações de outra forma.

Ou seja, a funcionária acredita que as ações de responsabilidade social corporativa não acontecem completamente padronizadas na empresa, apesar de acontecerem com o mesmo objetivo, isto porque necessitam ser adaptadas a diferentes comunidades, regiões e aspectos internos de cada site – Rio de Janeiro e São Paulo. Dessa forma, entende-se que a variância na implementação pode ser considerada moderada.

Cabe ressaltar que Tolbert e Zucker (1999) afirmam que à medida que a teorização se desenvolve e se torna mais explícita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações.

#### **4.5.2.6.**

##### **Dimensão taxa de fracasso estrutural**

Considerando que a taxa de fracasso estrutural está relacionada à continuidade da estrutura, na Empresa X foram identificadas características que levam à compreensão que a taxa de fracasso estrutural da responsabilidade social corporativa é baixa. De acordo com a assistente social, a importância do tema tem

crescido ao longo dos anos na empresa assim como o envolvimento das pessoas em aspectos sociais em geral. Além disso, o tema é incentivado pela alta direção, é divulgado para os funcionários pelo relatório, o site e emails e tem dado resultados significativos.

Para a assistente social a responsabilidade social corporativa tem se tornado mais relevante e a tendência é realmente aumentar a importância e a Empresa X mundial investir mais. Para ela, a vinda do presidente da Empresa X mundial ao Brasil este ano para negócios e também para conhecer o Programa X em São Paulo demonstra a importância e a expectativa de crescimento do tema na empresa.

A expectativa é que realmente a gente consiga mobilizar grandes áreas da nossa matriz porque a nossa fábrica é ligada à matriz no que se refere à parte operacional do nosso negócio e nós somos ligados a São Paulo no que se refere à parte administrativa do negócio, mas operacionalmente, normas e os nossos padrões aqui na fábrica são ligados diretamente a matriz, então assim, a expectativa é que esses grandes nomes, pessoas muito importantes, como o presidente mundial da Empresa X, os diretores desses sites no mundo estejam vendo o Brasil como realmente o Brasil tem sido visto fora, como um país de grandes possibilidades [...] O Brasil tem sido visto de uma forma muito boa para negócios, para possibilidade de tudo, de agricultura, de indústrias, de tecnologia, então assim, se eles realmente estiverem vendo a gente assim, eu acho que os investimentos em responsabilidade social vão ser maiores.

O Coordenador de Sistemas de Automação acredita que a importância das ações de responsabilidade social na Empresa X tem se mantido estável e a expectativa futura é que haja a manutenção das iniciativas que já existem que são importantes para os funcionários e a comunidade no entorno.

#### **4.5.2.7. Resumo**

Nos quadros abaixo é possível verificar um resumo das informações colhidas por meio da triangulação dos dados encontrados no Relatório de Sustentabilidade, no site da Empresa X, na entrevista realizada com a assistente social e no questionário respondido pelo Coordenador de Sistemas de Automação.

Os dados permitiram classificar cada dimensão comparativa e identificar em qual dos estágios de institucionalização apresentados por Tolbert e Zucker (1999) a Empresa X provavelmente se encontra. Analisando o material disponibilizado é possível concluir que, em relação à responsabilidade social corporativa, a

Empresa X está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional (estágio intermediário).

| Dimensão                   | Perguntas                                              | Respostas                                       | OBS                                                                                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos                  | Tempo de existência                                    | Em torno de 7 anos                              | Processo de habitualização e objetificação realizados. Em vias de <b>sedimentação</b>                                                  |
|                            | Políticas e procedimentos                              | Norma da matriz e relatório de sustentabilidade |                                                                                                                                        |
|                            | Consenso de decisores em relação à importância do tema | Sim, parcialmente                               |                                                                                                                                        |
|                            | Conhecimento e reconhecimento dos funcionários         | Sim, parcialmente                               |                                                                                                                                        |
|                            | Monitoramento dos concorrentes                         | Existe                                          |                                                                                                                                        |
|                            | Resistência de grupos às ações                         | Não                                             |                                                                                                                                        |
|                            | Promoção e apoio a RSC por envolvidos                  | Sim                                             |                                                                                                                                        |
|                            | Evidências de resultados                               | Elaboradas e armazenadas                        |                                                                                                                                        |
|                            | Resultados de acordo com o planejado                   | Sim                                             |                                                                                                                                        |
| Característica do adotante | Existência de grupo para pensar o tema                 | Sim                                             | <b>Heterogêneo</b> - incorporam a nova estrutura de acordo com as peculiaridades da organização                                        |
|                            | Necessário conhecimento específico                     | Não                                             |                                                                                                                                        |
|                            | Adoção de acordo com as peculiaridades da empresa      | Sim                                             |                                                                                                                                        |
|                            | Características observáveis em outras empresas         | Sim                                             |                                                                                                                                        |
| Ímpeto para a difusão      | Motivações para as ações                               | Normatização                                    | <b>Normativo</b> - ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo, existem normas e orientações internas relevantes |
| Atividade de teorização    | Implementação baseada em teorias existentes            | Sim                                             | <b>Nenhuma</b> - São utilizados modelos existentes, mas busca-se adequação                                                             |
|                            | Desenvolvimento de modelo teórico próprio              | Não                                             |                                                                                                                                        |

| Dimensão                    | Perguntas                                     | Respostas                     | OBS                                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variância na implementação  | Preocupação com padronização                  | Sim, parcialmente             | <b>Moderada</b> – Ações necessitam ser adaptadas a diferentes realidades apesar de existirem sinais de padronização |
|                             | Implementação relacionada a normas da empresa | Sim                           |                                                                                                                     |
| Taxa de fracasso estrutural | Importância do tema                           | Crescente                     | <b>Baixa</b> - a responsabilidade social está crescendo e se solidificando na empresa                               |
|                             | Extinção de ações                             | Apenas por evolução das ações |                                                                                                                     |

Quadro 13 – Classificação das dimensões comparativas

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

Quadro 14 – Direcionamento da Empresa X para os estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999)

#### 4.5.3.

#### Responsabilidade social corporativa e impactos na comunidade

Outro ponto analisado objeto desta pesquisa foi o impacto e consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa para as comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados pela Empresa X. Para que fosse realizada uma melhor análise desses impactos foi selecionado um projeto social relevante realizado pela empresa. Infelizmente, no caso da Empresa X não foi possível estabelecer contato com um parceiro da empresa participante do projeto por não haver tempo suficiente para recebimento das respostas.

O projeto social da Empresa X selecionado para esta pesquisa foi o “Programa X” por ser o principal projeto da companhia. Ele tem como meta

promover impactos sociais pelo desenvolvimento de valores, pela ampliação de perspectivas de futuro e pelo empoderamento de indivíduos e da comunidade no entorno da Empresa X no Rio de Janeiro e em São Paulo. Os objetivos são colocar a competência da Empresa X a serviço da comunidade, contribuir para o seu desenvolvimento e estimular a cidadania entre os funcionários.

Inicialmente, o programa buscava proporcionar uma melhor qualidade de vida da comunidade por meio do desenvolvimento cultural, orientação e estímulo à adoção de hábitos que promovam a saúde física e sócio-emocional dos jovens e orientação às gestantes. A partir de setembro de 2006, o Programa passou a redirecionar seu foco buscando realizar ações mobilizadoras e não-assistencialistas, com o objetivo de criar mecanismos de incentivo para que a população busque soluções utilizando seus próprios recursos. O principal impacto a ser alcançado era o empoderamento da comunidade.

O Programa X em São Paulo atua em cinco frentes integradas de trabalho: cultura, esporte, saúde, família e comunidade. Por meio do programa, os funcionários também realizam atividades de voluntariado. Já na fábrica do Rio de Janeiro o programa realiza ações de capacitação profissional e geração de renda para jovens e adultos.

Em São Paulo o programa atende a crianças, adolescentes e gestantes. A Empresa X tem parceria com cinco escolas públicas onde são ministradas aulas de música, dança teatro, voleibol e futebol. A empresa também possui parceria com a Fundação Gol de Letra e com a Congregação Santa Cruz - Segmento da Igreja Católica que atua na localidade.

A assistente social, explicou como funciona o Programa X em São Paulo que possui uma casa própria para o desenvolvimento e as ações realizadas no Rio de Janeiro:

O Programa X em São Paulo tem uma sede, tem uma casa dentro da comunidade, na favela. A casa do Programa X está dentro dessa comunidade e lá concentra todas as ações, a comunidade vai usar aquele ponto, aquele é o quartel general em responsabilidade social da Empresa X. Algumas ações são levadas pra dentro da empresa, outras ações que já são mais maduras como a equipe teatral, já foram levadas para eventos da Empresa X num hotel, num congresso, então as ações que são realizadas naquela comunidade já são levadas até pra fora. Aqui no Rio não, as nossas ações por questão de verba são pontuais, então a comunidade sabe que nós vamos começar com essa ação e tem fim, tem essa sequência, nós vamos começar a atuar no dia tal, no dia tal a gente vai fazer avaliações, e no dia tal está terminando.

Visando ao aperfeiçoamento contínuo do Programa X em São Paulo, a Empresa X realiza o monitoramento e a avaliação do programa que, tem como objetivos verificar o nível de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos participantes e avaliar a consistência entre os objetivos planejados e o processo de desenvolvimento das atividades ao longo do ano. O processo é dividido em três fases: Marco zero (avaliação inicial); acompanhamento (reuniões quinzenais do grupo gestor); e reavaliação (reaplicação dos mesmos instrumentos avaliativos para comparação).

Para avaliar de forma global o desenvolvimento sócio-relacional dos participantes do Programa X, são analisadas as habilidades sociais, autoconceito, auto-estima, valores, capacidade de julgamento de si e do outro, perspectivas de vida e de futuro e capacidade de interação social.

Infelizmente, não houve tempo hábil para recebimento das respostas do coordenador da área cultural do programa para complementar com a visão de alguém externo à empresa, mas esta limitação foi contornada pela análise dos documentos da empresa, de sites, reportagens, etc.

O impacto desta ação contínua é positivo e importante para a comunidade. No relatório de sustentabilidade são encontradas informações sobre os resultados do programa. Em 2009, na área de esporte foram beneficiados 172 crianças e jovens com aulas de vôlei e futebol; na área da cultura foram beneficiados 412 jovens com aulas de teatro, dança capoeira, hip hop, violão, violino, etc.; na área de saúde foram beneficiadas 50 mulheres com palestras sobre gravidez, período de gestação, pós parto e cuidados com o bebê; e para as famílias foram 25 atendimentos com assistência social e atendimento às necessidades básicas.

Na área teatral o projeto cresceu tanto que em 2007, o grupo de alunos se tornou uma companhia de teatro ligada ao Programa X, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos destes jovens no universo cultural e artístico. Em 2011, a Companhia de teatro em comemoração aos 10 anos do Programa Social X, apresentou um espetáculo e abriu as portas da sede do programa ao grande público.

Em 2008, o Programa X ganhou o prêmio Lupa de Ouro na categoria Responsabilidade Corporativa. O Prêmio Lupa de Ouro tem a finalidade de reconhecer e premiar o talento dos profissionais do Marketing Farmacêutico que desenvolveram as melhores campanhas promocionais, materiais de divulgação de

produtos e empresas farmacêuticas no mercado brasileiro e projetos de maior destaque em áreas de atuação específica. A categoria Responsabilidade Corporativa lançada em 2004 premia a Indústria Farmacêutica & Responsabilidade Corporativa, cujo objetivo é reconhecer projetos de caráter social conduzidos por empresas do setor; os projetos são avaliados por um júri composto por especialistas em programas sustentáveis de responsabilidade social (Grupemef, 2011).

Sendo assim, compreende-se que a evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização na Empresa X, tem sido importantes para a comunidade no entorno, propiciando a realização de um trabalho mais bem estruturado cujos resultados tendem a ser mais relevantes para a comunidade, distanciando-se do simples assistencialismo. Ou seja, percebe-se que os impactos e consequências positivos na comunidade parecem estar relacionados com: a criação de uma área específica para pensar a responsabilidade social; a promoção contínua do tema pela gerência de responsabilidade social; a elaboração anual do Relatório de Sustentabilidade que contém informações detalhadas das ações realizadas; a importância dada à divulgação interna do tema; o apoio de dirigentes e a participação de funcionários quando solicitado; e a realização do acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados periodicamente.