

5. Análise conjunta dos casos

Após analisar como tem ocorrido o processo de institucionalização da responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas estudadas concluiu-se que nas quatro empresas a responsabilidade social corporativa está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional, considerando os estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999).

Cabe ressaltar que ao invés de representar fases de uma sequência temporal, as fases do processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), podem ocorrer simultaneamente, de maneira que considerá-las isoladamente exclui o efeito conjunto dos fatores analisados (Berger; Luckman, 2004).

Discorrendo sobre cada uma das dimensões comparativas dos estágios de institucionalização propostas pelas autoras, em relação à dimensão processos, ela pode ser classificada como habitualização, objetificação e sedimentação. É importante destacar que no artigo, as demais dimensões estão caracterizadas dentro de cada um desses processos, entretanto nesta pesquisa optou-se por descrever as demais dimensões separadamente de maneira a facilitar a compreensão geral.

Tolbert e Zucker (1999) definem em seu artigo que na habitualização ocorre a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos e são elaboradas políticas e procedimentos. Na objetificação ocorre o consenso entre os decisores e o monitoramento de concorrentes. No processo de sedimentação ocorre a propagação do tema, a continuidade da estrutura, baixa resistência, a promoção e apoio dos envolvidos, e o acompanhamento dos resultados alcançados.

Em alinhamento com o descrito acima, verificou-se que em todas as empresas estudadas foi criada uma área de responsabilidade social e definidos funcionários exclusivos para tratar e coordenar o tema seja para ações internas quanto externas objetivando atender às exigências da sociedade atual. Segundo

Tenório (2006) as motivações das empresas para agir de maneira socialmente responsável ocorre por pressões externas como as legislações ambientais, movimento dos consumidores, atuação de sindicatos, reivindicações das comunidades e a globalização. Por questões instrumentais se justificaria a prática por ser ela um meio de a empresa obter benefícios ou vantagens como, por exemplo, incentivos fiscais; e por questões de princípios e valores que estariam inseridos na cultura da empresa, orientando as suas ações e norteando suas relações.

Verificou-se também que nas empresas analisadas os funcionários ligados à responsabilidade social corporativa promovem o tema e as áreas de responsabilidade social são bem estruturadas e algumas possuem até mesmo políticas e procedimentos específicos ou relatórios anuais que são disponibilizados ao público interno e externo, o que reforça a relevância e o espaço que o tema tem ganhado dentro das organizações.

A Merck e a Empresa X, por exemplo, não possuem política de responsabilidade social, mas produzem e disponibilizam um exemplar de seus relatórios para cada funcionário. A B.Braun possui uma política de responsabilidade social disponível na intranet e a Farmanguinhos montou seu primeiro Balanço Social em 2010 e possui um Termo de Referência para as ações sociais externas do instituto apesar da divulgação dessas informações para os funcionários ainda não ser satisfatória.

Além disso, as ações de responsabilidade social nessas empresas existem há pelo menos três anos de maneira organizada, sendo que existem projetos sociais que já funcionavam antes mesmo da área ser criada, como é o caso da Merck, cujo projeto mais antigo tem cinco anos e a área de responsabilidade social tem apenas três anos.

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

As empresas analisadas realizam também o monitoramento das concorrentes e de outras empresas, no entanto, todas afirmaram não ter se utilizado deste fato para definir e delinear suas ações. É importante destacar o bom relacionamento entre as empresas pesquisadas que se encontram na região de Jacarepaguá: Farmanguinhos, B.Braun e Empresa X. As representantes da área de responsabilidade social dessas empresas se conhecem e participam de um grupo para discussão sobre o tema que também inclui outras empresas. Segundo as funcionárias entrevistadas a troca de experiências tem sido enriquecedora.

Sendo assim, analisando as empresas farmacêuticas estudadas concluiu-se, com base nas características identificadas, que as empresas provavelmente estão passando pelo processo de sedimentação considerando a responsabilidade social corporativa.

A dimensão característica dos adotantes citada por Tolbert e Zucker (1999) define os adotantes como homogêneos e heterogêneos. Os homogêneos são aqueles que fazem parte de um pequeno número, limitado a um conjunto de organizações similares, que enfrentam circunstâncias parecidas e por isso adotam instrumentos semelhantes, e os heterogêneos são aqueles que incorporam a nova estrutura de acordo com suas necessidades e peculiaridades.

Nos casos estudados existe uma área específica para pensar a responsabilidade social, estudá-la e desenvolvê-la. Essa área é a responsável por coordenar e acompanhar as ações realizadas e estabelecer as diretrizes que serão utilizadas na empresa. Outras áreas também ajudam e participam do desenvolvimento das ações.

Nas empresas farmacêuticas analisadas a responsabilidade social foi adotada de acordo com as necessidades e peculiaridades da organização e não utilizando apenas as características e os modelos de outras organizações.

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

A B.Braun tem uma cultura antiga muito forte com relação a preocupação tanto com o público interno quanto com o público externo e foca suas ações principalmente nas necessidades da região em que está localizada. Já a Empresa X demonstra sua identidade e peculiaridades em seu relatório que apresenta com detalhes o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

Dessa forma, as empresas farmacêuticas analisadas foram consideradas adotantes heterogêneos da responsabilidade social corporativa.

A dimensão ímpeto para difusão citada por Tolbert e Zucker (1999) considera a difusão do tema por imitação de outras empresas e grupos, ou seja, os efeitos encontrados em outras organizações são determinantes para as ações da empresa; ou por normatização, quando ocorre a incorporação da nova estrutura à gestão de modo legítimo e como sendo uma norma interna.

Nas empresas farmacêuticas estudadas as funcionárias afirmaram que o fato de outras empresas agirem de maneira socialmente responsável estimula a difusão do tema, pois podem existir bons exemplos que dêem ideias ou reforcem os objetivos da empresa. Entretanto, todas afirmaram que o monitoramento e o acompanhamento de outras indústrias não influenciaram diretamente na escolha de suas ações e que a normatização impulsiona mais e tem maior influência na difusão da responsabilidade social corporativa.

Para a B.Braun suas políticas e procedimentos divulgados na empresa dão a diretriz e fortalecem a difusão do tema. Na Merck e na Empresa X é ressaltada a importância da comunicação interna na difusão da responsabilidade social corporativa por meio de relatórios, informações no site, na intranet, emails internos, etc. Já em Farmanguinhos, a comunicação aos funcionários e ao público externo ainda não é muito eficiente, mas a criação de um primeiro Balanço Social demonstra o esforço do instituto na difusão do tema. Desta forma entendeu-se que o ímpeto para a difusão nessas empresas é normativo.

Fazendo um paralelo com os mecanismos que provocam isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (1983), para as empresas apresentadas o mecanismo a se considerar seria o normativo, decorrente do poder de algumas entidades de regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais de acordo com seus interesses.

A dimensão atividade de teorização citada por Tolbert e Zucker (1999) pode ser classificada como nenhuma, alta ou baixa. Identificou-se ao longo da pesquisa

que as opções propostas pelas autoras para esta dimensão parecem ser limitantes, dessa forma utilizou-se também a classificação “moderada” (entre nenhuma e alta).

As empresas analisadas não criaram um modelo teórico formal próprio, o que elas tem feito é buscar modelos e teorias e adequar as suas necessidades e peculiaridades, pois as empresas não desejam apenas utilizar indicadores e modelos prontos. Sendo assim, para as empresas Merck, Farmanguinhos e B.Braun considerou-se que a atividade de teorização é moderada.

Para exemplificar, a Farmanguinhos, começou trabalhando primeiro a prática da responsabilidade social corporativa e apenas após alguns anos passou a pensar na teorização. A Merck utiliza os critérios e diretrizes do Ethos como base desde o princípio, mas pinça apenas o que considera relevante para o trabalho que realiza e adapta a sua realidade.

Já na Empresa X especula-se que a atividade de teorização estaria mais próxima a nenhuma, pois se identificou que a utilização de teorias e conceitos existentes é grande e existe uma menor preocupação com a teorização.

A dimensão variância na implementação citada por Tolbert e Zucker (1999), pode ser baixa, moderada ou alta. Ela se refere às diferenças na implementação da nova estrutura que costumam ocorrer. Para Tolbert e Zucker (1999) essa dimensão esta relacionada à teorização, pois as autoras afirmam que na medida em que a teorização se desenvolve e se torna mais explícita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações.

A Merck tem preocupação com a padronização, mas ainda possui pouco material teórico formal desenvolvido. Farmanguinhos possui um Termo de Referência para as ações externas de responsabilidade social, mas para as ações internas ainda necessita de uma maior padronização. A B.Braun possui uma política e segue diretrizes pré estabelecidas, mas prefere ter a liberdade para novas ideias e propostas sem precisar ficar muito “engessada”. Já a Empresa X busca a padronização, mas informou dentre outras coisas que existem diferenças nas ações entre Rio de Janeiro e São Paulo devido às características de cada site.

Sendo assim, a variância na implementação da responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas pesquisadas foi considerada moderada, pois apesar de estarem buscando uma padronização na implementação da responsabilidade social corporativa, ainda não é algo maduro.

A dimensão taxa de fracasso estrutural citada por Tolbert e Zucker (1999) pode ser considerada baixa, média ou alta e está relacionada à continuidade, ao tempo de existência e de manutenção da nova estrutura.

A responsabilidade social corporativa nas empresas farmacêuticas pesquisadas existe há pelo menos três anos e observa-se uma tendência à continuidade da estrutura. Os principais pontos que levam a esse entendimento são o fato da alta direção apoiar e investir em responsabilidade social corporativa, os funcionários reconhecerem as ações e existirem resultados satisfatórios. Na Merck e Empresa X a comunicação e divulgação das ações também foram citadas como importantes para a continuidade da estrutura. Sendo assim, entendeu-se que a taxa de fracasso estrutural nessas indústrias é baixa.

Cabe ressaltar que as seguintes dimensões: atividade de teorização, variância na implementação e taxa de fracasso estrutural não possuem parâmetros bem definidos para o processo de avaliação, pois as autoras atribuíram escalas subjetivas de avaliação sem se preocupar com seu aprofundamento.

O quadro abaixo resume as classificações das dimensões da responsabilidade social para cada uma das empresas estudadas:

Dimensão	Empresas			
	<i>Merck</i>	<i>Farmanguinhos</i>	<i>B.Braun</i>	<i>Empresa X</i>
Processos	Sedimentação	Sedimentação	Sedimentação	Sedimentação
Característica dos adotantes	Heterogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a difusão	Normativo	Normativo	Normativo	Normativo
Atividade de teorização	Moderada	Moderada	Moderada	Nenhuma
Variância na implementação	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
Taxa de fracasso estrutural	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Estágio de Institucionalização	A responsabilidade social corporativa está caminhando para um estágio de total institucionalização com algumas características ainda do estágio institucional			

Quadro 15 – Resumo da institucionalização da responsabilidade social corporativa nas empresas estudadas

Em relação ao impacto e às consequências da institucionalização da responsabilidade social corporativa nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados pelas empresas farmacêuticas estudadas, para as quatro

empresas concluiu-se que o impacto e as consequências são positivos nos projetos sociais mais relevantes realizados por elas e os resultados têm sido acompanhados e são satisfatórios e relevantes para a comunidade.

Para cada empresa foi analisado um projeto social e foram feitas perguntas a um dos organizadores de cada projeto que não são funcionários das empresas. A visão da empresa somada a esta visão externa e os documentos disponíveis deixou nítido que os projetos sociais têm tido resultados importantes e as comunidades têm sido beneficiadas em áreas como, por exemplo, educação, cultura, esporte e no atendimento a deficientes físicos.