

SORAYA JULIANE DA SILVA

**PAPÉIS DOS ATORES ORGANIZACIONAIS E DISCURSO: IMPERATIVOS
COMPLEMENTARES OU CONCORRENTES NO PROCESSO DE
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL?**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestra em Administração pelo
Curso de Mestrado em Administração, da
Escola de Negócios da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.

Prof.: Dr. Cristiano de Oliveira Maciel

CURITIBA

2014

SORAYA JULIANE DA SILVA

**PAPÉIS DOS ATORES ORGANIZACIONAIS E DISCURSO: IMPERATIVOS
COMPLEMENTARES OU CONCORRENTES NO PROCESSO DE
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL?**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^o Dr. Cristiano de Oliveira Maciel
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof.^o Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof.^a Dr.^a Natália Rese
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 28 de agosto de 2014.

Para os atores da arena social mais importante:

Antonio, Dária, Verônica,

Sofia, Felipe e Adriano.

AGRADECIMENTOS

Tantos foram os que em alguma medida contribuíram para a realização deste trabalho que, ao externar meu sentimento de gratidão, receio não fazer jus ao crédito que merecem. Estando ciente disso, ousei, portanto, expressar meu reconhecimento a pessoas e instituições sem as quais esta dissertação não seria possível.

Agradeço inicialmente à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, em especial ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, pela oportunidade e pela generosidade do conhecimento compartilhado. Às secretárias Priscilla Veiga Bueno e Denise de Souza Rempel agradeço pelas informações ágeis e precisas, pela paciência simpática e por compreenderem e tranquilizarem as inseguranças mais bobas. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo suporte financeiro ao longo do segundo ano de estudo, muito obrigada.

Tenho inestimável gratidão ao meu orientador, Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel, cujas contribuições foram decisivas para os rumos deste trabalho. É improvável que consiga agradecer adequadamente por sua confiança, pela disponibilidade sempre gentil, por compreender e respeitar minhas limitações, e pelas valorosas e estimulantes horas de orientação. Devo-lhe a oportunidade de crescimento intelectual e profissional e, em razão disso, expressei meu agradecimento e minha profunda admiração por seu conhecimento e competência.

À Prof.^a Dr.^a Liandra Pereira, a quem reverencio e respeito, sou grata por enxergar em mim algum potencial e incentivar minha entrada no mestrado. Agradeço também ao Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho e à Prof.^a Dr.^a Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha, membros da banca de qualificação do projeto de pesquisa, pela disponibilidade, seriedade e pelas relevantes considerações. Sou grata ainda ao Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto e à Prof.^a Dr.^a Natália Rese por me honrarem com suas significativas presenças na banca de defesa da dissertação.

As negativas que recebi ao longo do desenvolvimento desta dissertação foram também importantes, não apenas para os resultados do trabalho, mas para minha

formação como pesquisadora. Por isso, agradeço às empresas que me disseram não, principalmente as que o fizeram de forma respeitosa. Com maior efusão, contudo, agradeço à organização aqui identificada como Phoenix S.A., por abrir suas portas e viabilizar a coleta de dados. O nome pode ser fictício, mas o sentimento de gratidão é genuíno. A cada um dos dezesseis entrevistados que se dispuseram tão gentilmente a interromper suas atividades para atender uma desconhecida, muito obrigada!

Aos colegas de turma, cujas trajetórias e sonhos acabaram também inspirando os meus, expresso minha gratidão e meus votos de sucesso. Agradeço em especial à Franciane Candatten, não apenas pela parceria nos trabalhos e artigos, mas também pelas ligações solidárias nos momentos mais tensos, e ao Daniel Ferreira dos Santos, pela ajuda generosamente ofertada e pelas longas conversas desopiladoras. À amiga Solange Naderer Nossol, agradeço por interromper seus valiosos momentos de trabalho, e pelas contribuições e dicas acerca da minha postura como entrevistadora. Agradeço ainda aos amigos são-bentenses que, embora não sem queixas, compreenderam a suspensão temporária da minha vida social. E às pequenas peludas Nina e Nick, sou grata pela companhia silenciosa nas longas tardes de estudo.

Agradeço à Marilene Jelinsky, mais uma figura materna que a vida me oferece, não apenas por disponibilizar sua casa para que eu trabalhasse, mas principalmente por andar nas pontas dos pés para não atrapalhar minha concentração. Agradeço também à equipe de funcionários do Lira Hotel, minha morada temporária em Curitiba, pela cordialidade e por serem capazes de transformar a simplicidade dos quartos ultra econômicos em um ambiente acolhedor.

Tenho muito a agradecer ao Adriano Marx, meu parceiro de vida e, conseqüentemente, de mestrado. Sou grata por abdicar de tantos feriados e finais de semana, e por negar veementemente o tédio que sentia ao ficar em silêncio ao meu lado. Sou grata pela paciência com meu humor instável, e por assegurar que eu tivesse bons momentos de descanso. Agradeço sobremaneira por me ajudar a transcrever horas de entrevista, sem cobranças ou reclamações. Por me apoiar, incentivar, e por assumir para si um sonho que era meu, muito obrigada.

Finalmente, agradeço à minha família por inundar de amor cada um dos meus sentidos. Para mim, amor tem o cheiro do café que vinha da cozinha, e que me manteve acordada numa terça-feira de muito frio, chuva e estudo. Tem o gosto da carne mal passada aos domingos, e da barra de chocolate quebrada em seis pedaços. Amor tem a cor das flores plantadas na janela do escritório, e o cheiro do álcool com mentruz para passar nos músculos tensos. Para mim, o amor ecoa no silêncio que preciso para manter a concentração, e nas recomendações de “Vai dormir”. Amor tem o toque macio das roupas que minha falta de tempo não me permitiu lavar. Pai, Mãe, Di, Felipe e Bába, sei que amor é algo que não se pede, e que muito menos se agradece. Mas são esses gestos feitos por amor que agradeço e que pretendo retribuir, em razão do enorme amor que também sinto.



RESUMO

O objetivo do presente estudo consistiu em investigar como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social. Tal proposta, fundamentada em pressupostos neo-institucionais, insere-se no emergente conjunto de esforços investigativos que, incluindo a capacidade de agência como fator explicativo relevante, buscam contemplar a forma pela qual a complexidade institucional é constituída a partir da prática diária de atores de níveis hierárquicos de base. Assim, assumindo que o processo de institucionalização é discursivamente viabilizado por indivíduos no desempenho de papéis sociais, este trabalho foi levado a campo em uma organização paranaense do setor da construção civil. Com base em uma abordagem qualitativa, optou-se como estratégia de pesquisa buscar na narrativa dos sujeitos os significados construídos ao longo de seus processos de socialização. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada em profundidade com os dezesseis atores vinculados a cada uma das funções gerenciais identificadas no contexto empírico selecionado. Os dados obtidos foram tratados com base nos procedimentos da análise de conteúdo, nos moldes sugeridos por Bardin (1995), e com o suporte do *software* Atlas.ti foram identificados cento e cinquenta e dois códigos, agregados em oito categorias: (i) mundo social; (ii) arena social; (iii) papel social; (iv) função gerencial; (v) expectativa de papel da função gerencial; (vi) trajetória social; (vii) auto-identidade; e (viii) discurso da responsabilidade social. A análise descritiva de tais categorias analíticas, seguida da articulação teórica entre elas, permitiu constatar que as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social a partir da conformação social de três elementos: (i) a tendência favorável ou contrária a ações socialmente responsáveis discursivamente expressada nos *scripts* do papel social em si; (ii) a inclinação do ator social quanto ao tema, em termos de sua auto-identidade; e (iii) a existência ou ausência de formalizações de linhas gerais de ação, situacionalmente capazes de impedir e sancionar transgressões.

Palavras-chave: Agência institucional. Processo corrente de institucionalização. Papel social. Discurso. Responsabilidade social.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate how role expectations associated with different management functions enable and constrain the ongoing process of institutionalization related to social responsibility. This purpose, based on neo-institutional assumptions, is part of the emerging set of investigative efforts that, including the capacity of the agency as a relevant factor, seek to contemplate the way in which the institutional complexity is carried on in the everyday practice of organizational actors in lower levels. Thus, considering that actors performing social roles discursively enable the process of institutionalization, the field work of this study was conducted in a civil construction company, situated in Paraná. Based on a qualitative approach, the research strategy adopted looked for the individual's narrative as the way to apprehend the meanings constructed along their socialization processes. The data collection occurred through semi-structured in-depth interviews with sixteen actors, associated with each of the management functions identified in the empirical context selected. Data analysis procedures were based on content analysis, as has suggested Bardin (1995), and supported by Atlas.ti software. It was possible to identify one hundred fifty-two codes, aggregated into eight categories: (i) social world; (ii) social arena; (iii) social role; (iv) management function; (v) social role expectation of managerial function; (vi) social trajectory; (vii) self-identity; and (viii) discourse of social responsibility. The descriptive analysis of these analytical categories, associated with the theoretical interrelation between them, allowed realizing that role expectations associated with different management functions enable and constrain the ongoing process of institutionalization related to social responsibility according to the way that these three elements are socially arranged: (i) the tendency (favorable or against) to socially responsible actions discursively expressed in the scripts of the social role itself; (ii) the propensity of the social actor regarding to social responsibility, in terms of the self-identity; and (iii) the presence or absence of formal performance lines, that may be able to prevent and punish transgressions in a certain situation.

Keywords: Institutional agency. Ongoing process of institutionalization. Social role. Discourse. Social responsibility.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pilares da análise institucional	23
Quadro 2 – Características dos participantes selecionados	56
Quadro 3 – Cronologia da coleta de dados	59
Quadro 4 – Grupos de stakeholders vinculados às funções gerenciais na organização Phoenix S.A.	83
Quadro 5 – Síntese da articulação entre as categorias de análise	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A relação entre ação e discurso	40
Figura 2 – Representação gráfica da relação entre as categorias de análise	44
Figura 3 – Organograma da organização Phoenix S.A.	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE ANÁLISE	20
2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO E DISCURSO.....	25
2.3 AGENTE INSTITUCIONAL E A NOÇÃO DE PAPEL	30
2.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	37
2.4.1 Discurso da responsabilidade social	37
2.4.2 Agentes institucionais na institucionalização da responsabilidade social	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	44
3.1.1 Perguntas de pesquisa	44
3.1.2 Apresentação das categorias de análise	45
3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de análise	46
3.1.4 Definição de outros termos relevantes para a pesquisa	47
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2.1 Método	50
3.2.2 Contexto da pesquisa	51
3.2.3 Seleção dos participantes	56
3.2.4 Coleta dos dados	57
3.2.5 Tratamento dos dados	61
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	64
4.1.1 Mundo social	64
4.1.2 Arena social	66

4.1.3 Papel social	68
4.1.4 Função gerencial	70
4.1.5 Expectativa de papel da função gerencial	71
4.1.6 Trajetória social	73
4.1.7 Auto-identidade	75
4.1.8 Discurso da responsabilidade social	77
4.2 ARTICULAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS DE ANÁLISE	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	98
APÊNDICE B – GRELHA DE ANÁLISE	99
APÊNDICE C – CATEGORIAS E CÓDIGOS GERADOS NO PROCESSO DE TRATAMENTO DOS DADOS	100
APÊNDICE D – EXPECTATIVAS DE PAPEL DAS FUNÇÕES GERENCIAIS NA ORGANIZAÇÃO PHOENIX S.A.	104

1 INTRODUÇÃO

Durante a primeira metade do século vinte, a compreensão das ações organizacionais fundamentou-se, preponderantemente, em teorias alicerçadas no pressuposto da ação instrumental racionalmente orientada – uma perspectiva, em essência, voluntarista. A abordagem institucional de análise, entretanto, desponta como um modo alternativo de entendimento da realidade organizacional, crescendo em popularidade no meio acadêmico sobretudo no final dos anos 1970, com a publicação dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (1977). Em sua vertente sociológica, o argumento institucionalista fundamental passou a justificar as ações organizacionais como sendo respostas a pressões institucionais, de modo que benefícios de sobrevivência seriam obtidos a partir da adoção de formas ou práticas socialmente legitimadas – sobrepondo, inclusive, requerimentos de eficiência técnica.

Ao enfatizar a conformidade organizacional a normas socialmente aceitas, contudo, teóricos adeptos da perspectiva institucional tenderam a considerar as instituições como variáveis independentes na análise das organizações, em uma lógica de linearidade causal que impingiu à teoria certa inclinação determinista – levando DiMaggio (1988) a afirmar que o enfoque institucional corria o risco de marginalização caso não incorporasse questões relativas a comportamento dirigido por interesses particulares. Frente a tais argumentos, eclodem na literatura diversos esforços teóricos com vistas a incluir a noção de agência institucional e, conseqüentemente, ampliar o escopo explicativo da teoria. Surgem então conceitos como os de empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988) e de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), que destacam o papel ativo de indivíduos e organizações em propositalmente criar, manter e romper instituições. Tais propostas, todavia, muito embora afirmem não representar o retrocesso para um entendimento dos atores como agentes autônomos e independentes, enfatizam as ações heroicas de indivíduos pertencentes ao alto escalão organizacional, deixando sub-teorizada a forma pela qual a complexidade institucional é constituída a partir da prática diária de atores de níveis hierárquicos de base.

O presente trabalho se insere no conjunto de esforços que buscam preencher esta lacuna. Enfatizando as microfontes de continuidade e de transformação institucional, o estudo se fundamenta na ontologia social proposta por Bjerregaard e Jonasson (2014), na qual as instituições são concebidas como algo instável e em

contínuo estado de “vir a ser”. Nestes termos, a questão de interesse deixa de ser onde as ações se conformam com modelos socialmente legitimados ou desviam deles, mas como tais padrões são invocados para servir a propósitos práticos frequentemente mais imediatos. Com base nesta lógica, a institucionalização é concebida como um processo em estado contínuo de tensão, que, de acordo com Phillips, Lawrence e Hardy (2004), é discursivamente viabilizado por atores sociais ao produzir certos textos – uma abordagem que, além de reconhecer a capacidade ativa de agência, enfatiza a natureza discursiva das instituições, tal como preconizada nos escritos de Berger e Luckmann (1966).

Tal modelo discursivo de institucionalização constitui outro alicerce teórico sobre o qual o presente trabalho se assenta. Somam-se às proposições de Phillips, Lawrence e Hardy (2004) as afirmações de Scott (2008b), para quem os profissionais são contemporaneamente os mais influentes definidores, intérpretes e aplicadores de elementos institucionais. Argumenta-se, contudo, que sob a ótica de indivíduos enquanto atores sociais, tais profissionais estão sujeitos a prescrições normativas de conduta que variarão de acordo com as funções desempenhadas por tal ator no contexto organizacional. Entende-se que tais padrões esperados de comportamento, quando internalizados pelo agente, balizarão suas ações – inclusive no que diz respeito à produção de textos. Sugere-se, portanto, que as expectativas de papel mantidas por um ator, ao influenciar o teor dos textos que ele produzirá, possuem reflexos na institucionalização do fenômeno a que tais textos se referem, de forma tanto a possibilitar quanto a restringir o processo.

Cabe observar ainda que, no âmbito organizacional, diferentes funções estão associadas a distintas prescrições comportamentais, de modo que até mesmo indivíduos ocupando funções hierarquicamente equivalentes, mas com naturezas operacionais dissemelhantes, desempenharão papéis variados. Evoluindo nesta linha de raciocínio, e atrelando-a ao modelo discursivo de institucionalização, entende-se que atores em diferentes funções gerenciais, por exemplo, produzirão textos compatíveis com suas expectativas de papel, exercendo agência institucional de forma não uniforme – de modo tal que é possível inquirir se papéis dos atores organizacionais e discurso constituem imperativos complementares ou concorrentes no processo de institucionalização de um fenômeno.

Com base em tais considerações, questiona-se a validade de abordagens que, ao considerar as organizações blocos monolíticos, acabam sobrepujando a noção de

que elas constituem espaços relacionais nos quais atores sociais individualmente produzem efeitos discursivos diferentes, enquanto que também estão sujeitos a efeitos institucionais não equivalentes. Tal crítica, que se estende inclusive em certa medida às ideias de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), assevera que no estudo do processo de institucionalização as tipificações sejam tidas como ocorrendo a partir de atores sociais individuais, e não da organização como um todo.

Para viabilizar a verificação empírica dos argumentos teóricos supramencionados, a presente dissertação assume que a responsabilidade social representa um fenômeno organizacional relevante e coerente com os objetivos do estudo – com base em justificativas a serem oportunamente apresentadas ao longo do desenvolvimento do quadro teórico de referência. Desta forma, a agência institucional a ser analisada diz respeito à participação dos atores sociais no processo corrente de institucionalização de tal fenômeno, como pode ser observado na especificação do problema de pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos deste estudo foram desenvolvidos com base nos conceitos de expectativas de papel, funções gerenciais, processo de institucionalização e discurso da responsabilidade social. Cabe esclarecer que os objetivos fazem menção à organização Phoenix S.A, que representa o recorte empírico selecionado para viabilizar a resposta a um problema de pesquisa de natureza essencialmente teórica. As características de tal organização e os motivos que justificaram sua escolha são apresentados, oportunamente, na seção de procedimentos metodológicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de que o objetivo geral fosse cumprido e o problema de pesquisa efetivamente respondido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as diferentes funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A.;
- b) identificar as expectativas (contextuais) de papel associadas às funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A.;
- c) descrever as características predominantes do discurso da responsabilidade social no contexto da organização Phoenix S.A.;
- d) descrever como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A realização do presente trabalho se justifica, de forma mais saliente, pelas contribuições teóricas que proporciona tanto à abordagem institucional de análise quanto ao campo de estudos da responsabilidade social, dado o caráter inédito da lógica teórica aqui utilizada. No que se refere ao enfoque neo-institucionalista, este estudo amplia o número, ainda limitado, de pesquisas que incorporam a capacidade ativa de agência como pressuposto basilar – sendo especialmente distinto em razão do enfoque não monolítico dado ao contexto organizacional. Além disso, contribui para a compreensão das microfones e microdinâmicas relacionadas aos processos de manutenção e transformação de padrões institucionais, um aspecto da teoria que demanda aprimoramento, conforme apontado pela ampla revisão literária realizada por Greenwood e outros (2008).

No que concerne aos estudos da responsabilidade social, esta pesquisa traz subsídios teóricos ao abordar fatores de natureza institucional que podem influenciar discursos e ações relacionados ao tema, de forma a cobrir, ainda que apenas parcialmente, uma lacuna existente na literatura, tal como indicado por Basu e Palazzo (2008). Além disso, ao considerar que atores são individualmente capazes de influenciar o processo de institucionalização da responsabilidade social, este trabalho contribui para o embasamento teórico de estudos futuros que abordem o fenômeno em questão tendo indivíduos como nível de análise – uma perspectiva ainda não adequadamente contemplada, de acordo com Aguilera e outros (2007).

Por fim, ao identificar atores sociais do contexto organizacional que agem de forma a restringir ou possibilitar a institucionalização da responsabilidade social, a pesquisa aponta possíveis meios pelos quais organizações poderão gerir aspectos relacionados à responsabilidade social, sejam ações ou discursos – residindo aqui a justificativa prática para o desenvolvimento do presente trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O Capítulo 2 é dedicado à apresentação do quadro teórico-empírico de referência, expondo os principais fundamentos da perspectiva teórica que orientou a elaboração do problema de pesquisa. Além disso, são abordados aspectos discursivos do fenômeno organizacional denominado responsabilidade social, a fim de subsidiar a articulação teórica do estudo, que se caracteriza pela integração dos diferentes temas discutidos ao longo do referencial.

Os procedimentos metodológicos observados no decorrer da pesquisa são descritos no Capítulo 3. Além de perguntas de pesquisa e da definição das categorias analíticas relevantes para a execução do estudo, o capítulo contempla ainda o delineamento da investigação, considerando os detalhes de processos do trabalho de campo, tais como a seleção de participantes, a coleta e o tratamento de dados.

O Capítulo 4, dedicado à análise dos dados e discussão dos resultados, divide-se em duas partes. Inicialmente, e em maior extensão, são descritas as oito categorias de análise identificadas, com ênfase para os códigos que as compõem e a forma pela qual se configuram no contexto empírico estudado. Por fim, tais categorias são articuladas entre si, de modo que o problema de pesquisa possa ser respondido.

As considerações finais do trabalho estão no Capítulo 5, envolvendo limitações do estudo, recomendações para futuras investigações e respostas ao problema e às perguntas de pesquisa. No final, são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação, além de apêndices com informações complementares àquelas dispostas ao longo do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O quadro teórico-empírico de referência a seguir apresentará inicialmente os pressupostos da perspectiva (neo)institucional de análise, com uma caracterização breve de seu desenvolvimento no campo de estudos organizacionais, enfatizando a visão naturalística predominante na abordagem até meados da década de 1990. Em seguida, serão expostas definições relacionadas ao processo de institucionalização, com destaque para o modelo discursivo proposto por Phillips, Lawrence e Hardy (2004). Será ainda abordado o conceito de agente institucional, responsável por significativa ampliação no escopo explicativo da teoria, para então, e finalmente, ser apresentada a articulação teórica do presente trabalho, amparada pelo fenômeno organizacional denominado responsabilidade social.

2.1 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE ANÁLISE

Durante a primeira metade do século vinte, a compreensão das ações organizacionais fundamentou-se, preponderantemente, em teorias alicerçadas no pressuposto da ação instrumental racionalmente orientada. Assume-se, nesta perspectiva, que os atos organizacionais são, consciente e autonomamente, norteados por interesses próprios formulados com base em uma visão clara e objetiva das possibilidades de ação e suas consequências. Assim, supõe-se como parâmetro normal da conduta de uma organização a busca intencional por eficiência, obtida por meio de sua adaptação racional a conjuntos externos e objetivos de fatores ambientais.

Um modo alternativo de entendimento da realidade organizacional é proporcionado pela abordagem institucional de análise, que em suas proposições relativiza o voluntarismo característico das teorias racionalistas – muito embora não abandone o pressuposto de racionalidade como fator explicativo relevante, concebendo, todavia, a racionalidade como sendo limitada, nos moldes propostos por Simon (1965). Desenvolvendo-se em três vertentes distintas (ciência política, economia e sociologia), a teoria institucional tem suas origens remontadas ao século dezenove, como demonstrado por Scott (2008a), ainda que parte da literatura credite a Selznick (1949), coerentemente, o pioneirismo na abordagem, tendo em vista que os estudos deste constituem esforços relevantes para a formalização de uma análise

institucional em organizações (FLINGSTEIN, 2001; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

No final dos anos 1970, as publicações de Meyer e Rowan (1977) e de Zucker (1977) introduziram à teoria institucional, em sua orientação sociológica, o movimento denominado de novo ou neo-institucionalismo. A despeito dos debates acerca da divisão entre velho e novo institucionalismo, que inclusive vem sendo vistos como facetas de uma mesma abordagem no campo dos estudos organizacionais (SELZNICK, 1996), o neo-institucionalismo enfatiza aspectos cognitivos e estabelece a noção de ambiente institucional, uma ampliação ao domínio do simbólico do que se compreende por ambiente técnico. Concatenando contribuições de Émile Durkheim, Max Weber e em especial da sociologia do conhecimento desenvolvida por Berger e Luckmann (1966), teóricos neo-institucionalistas propõem que estruturas e rotinas organizacionais são reflexos ou decorrências de regras, normas e ideologias sociais vigentes (MEYER; ROWAN, 1983), intersubjetivamente construídas na medida em que os atores sociais interagem e definem para si, com base em processos pouco conscientes ou intencionais, o significado da realidade. Sob esta ótica, portanto, as ações organizacionais deixam de ser justificadas exclusivamente pela busca por eficiência operacional técnica para serem também compreendidas com base na conformidade ao contexto institucional, dado que esta condição representa uma forma de garantir aprovação social (legitimidade) e os benefícios de sobrevivência que dela derivam (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1992).

As possíveis tensões existentes entre os ambientes técnico e institucional são representadas pela noção de *decoupling*, que consiste na conformidade deliberadamente cerimonial às regras institucionais quando estas conflitam com os requerimentos de eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987). Em outras palavras, o *decoupling* ocorre se as prescrições do contexto institucional forem contraditórias às exigências do contexto técnico e, de acordo com Greenwood e outros (2008), pode ainda ocorrer porque os ambientes institucionais são, com frequência, pluralísticos e inconsistentes. Há que se destacar, contudo, que a perspectiva institucional, em seus desdobramentos, não contempla os ambientes técnico e institucional como alternativas dicotômicas ou mutuamente excludentes. Como argumenta Scott (1992), as organizações estão sujeitas a pressões exercidas simultaneamente pelos dois modelos de ambiente, em proporções que variam de uma organização para outra, de forma que ambos contribuem para o estabelecimento de

estruturas e comportamentos.

A conformidade organizacional para com as pressões do ambiente institucional representa longitudinalmente, na visão de DiMaggio e Powell (1983), uma tendência à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados. Tal similitude, de acordo com os autores, é consequência da estruturação dos campos organizacionais, entendidos como sendo o conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional. DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o conceito que melhor capta tal orientação à homogeneidade é o de **isomorfismo**¹: processo de restrição que compele uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Os autores propõem então uma tipologia analítica distinguindo três mecanismos promotores da mudança isomórfica institucional: coercitivo, normativo e mimético. O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações que ocupam posições de maior poder em relações de dependência. O isomorfismo normativo, por sua vez, decorre da profissionalização, que se caracteriza pelos esforços coletivos de indivíduos no sentido de definir condições e métodos de trabalho e de estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para a autonomia da profissão a que pertencem. Destacam-se, neste contexto, aspectos como a educação formal produzida por especialistas universitários e as redes profissionais que perpassam as organizações. O isomorfismo mimético, por fim, deriva da interpretação de organizações acerca de ações bem sucedidas de outras, levando à imitação de modelos como forma de enfrentar incertezas.

Assumindo-se o pressuposto de que as organizações estão sujeitas a influências institucionais, depreende-se que o conceito de instituição é de especial relevância para o desenvolvimento da teoria institucional – de forma conjunta, evidentemente, com outros temas tidos como centrais, tais como legitimidade, institucionalização, campo organizacional, isomorfismo, etc. Com base nas publicações institucionalistas realizadas principalmente após a divulgação do trabalho de Meyer e Rowan (1977), Greenwood e outros (2008) classificam como problemático o entendimento conceitual sobre o que é uma instituição, tendo em vista que o avanço

¹ Ressalva-se que a consideração de homogeneidade como sinônimo de isomorfismo institucional representa, segundo Greenwood e outros (2008), uma interpretação equivocada dos argumentos de DiMaggio e Powell (1983), uma vez que a similaridade organizacional é apenas um possível efeito das pressões institucionais, e não um único ou definitivo.

do campo é caracterizado pela falta de consenso entre autores, representada pelo uso do termo de diferentes formas e com variadas conotações. Dentre outras justificativas, Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), atribuem tal imprecisão conceitual às distintas orientações (ciência política, economia e sociologia) da teoria institucional para a análise organizacional.

Reconhecendo esta multiplicidade, Scott (2008a) propõe uma abrangente definição de instituição que contempla os argumentos existentes nas diferentes perspectivas da teoria institucional. Assim, instituições são entendidas como sendo compostas por “elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, associados a atividades e recursos, provém estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 2008a, p. 48, tradução livre). Mais do que uma propriedade institucional empiricamente verificável, os pilares ou elementos regulativo, normativo e cultural-cognitivo identificados por Scott (2008a) representam uma distinção didática, que se refere às lentes analíticas por meio das quais, seletivamente, os fenômenos institucionais têm sido estudados. Como observado por Dacin (1997), a separação em pilares não deve ser reificada, sob pena de que a interdependência e a complementaridade dos elementos sejam indevidamente desconsideradas.

Os elementos regulativo, normativo e cultural-cognitivo formam um contínuo que varia do consciente para o inconsciente, do que é legalmente imposto para o que é tido como certo (*taken for granted*), e cada um dos pilares institucionais possui bases, indicadores, lógicas e mecanismos próprios, especificados por Scott (2008a) e apresentados no quadro 1. O pilar regulativo constitui o aspecto mais evidente das instituições, e envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade a elas e, se necessário, manipular sanções como uma forma de influenciar comportamento futuro. No pilar normativo, a ênfase recai sobre a dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória da vida social. Sistemas normativos incluem valores (concepções do que é preferível ou desejável, juntamente com padrões que permitem a avaliação comparativa de estruturas e comportamentos) e normas (especificações de como as coisas devem ser feitas, definindo meios legítimos para se buscar fins valorizados). O pilar cultural-cognitivo, por fim, ressalta as concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social, bem como os quadros por meio dos quais o significado é construído. Reconhece-se, neste elemento, a dimensão cognitiva da existência humana ao se assumir que mediando o mundo externo de estímulos e as respostas individuais há um conjunto internalizado de

representações simbólicas de mundo. Admite-se que os processos interpretativos internos são moldados por quadros de referência culturais externos, justificando-se assim a utilização de termo hifenizado para nomear o elemento institucional em questão (SCOTT, 2008a).

Quadro 1 – Pilares da análise institucional

	Pilar		
	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Bases de conformidade	Conveniência	Obrigação social	Taken for grantedness Entendimentos compartilhados
Bases de ordem	Regras regulativas	Expectativas de congruência	Schemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis San�es	Certifica�o Confiabilidade	Crenças comuns Lógicas de a�o compartilhadas Isomorfismo
Emo�o	Medo Culpa / Inocência	Vergonha / Honra	Segurança / Confusão
Bases de legitima�o	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível Reconhecível Culturalmente amparada

Fonte: Scott (2008a, p. 51, tradu o livre).

Ainda que se reconheça o fato de que a distin o entre três pilares institucionais   apenas analítica, admitindo-se, como já mencionado, que elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos constituem diferentes enfoques de um mesmo fenômeno (SCOTT, 2008a), boa parte dos estudos institucionalistas fundamenta-se sobre os pilares normativo e cultural-cognitivo, enfatizando sobretudo este último. Essa forma de análise institucional impingiu   literatura, em certa medida influenciada pelas proposi es de Zucker (1987), a no o de que institui es sejam consideradas variáveis independentes na análise organizacional, exercendo, portanto, pressões unilaterais nos processos isomórficos. Neste sentido, a institucionaliza o se restringiria ao modo como se d  a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, numa concep o que desconsidera o ator social – e que culmina na atribui o de certa tendência determinista subjacente ao neo-institucionalismo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Entretanto, a

compreensão do processo de institucionalização mencionada não é a única, ou sequer a predominante, na abordagem sociológica institucional que preconiza elementos cognitivos. Assim, as próximas seções apresentarão, sequencialmente, entendimentos alternativos acerca do que é institucionalização, bem como o papel que atores sociais desempenham nesse processo.

2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO E DISCURSO

Alternativamente à concepção de instituições como propriedades ou estados de uma ordem social existente, à qual fornecem estabilidade, Scott (2008a) reconhece que as instituições estão sujeitas a mudanças, incrementais ou revolucionárias, devendo, portanto, ser também consideradas sob a ótica de processos². Assim, reside no estudo da institucionalização a possibilidade de, ao se assumir a influência recíproca entre instituições e ações organizacionais, compreender a forma pela qual padrões institucionais restringem e habilitam comportamentos sem que se sucumba ao determinismo ou ao voluntarismo teóricos. Entretanto, Greenwood e outros (2008) afirmam, com base em revisão da literatura neo-institucionalista, que a maioria dos estudos retrata os processos institucionais como completamente formados, minimizando ou subestimando a noção de construção social dos contextos institucionais. De acordo com os autores, este desequilíbrio ecoa nas críticas de Barley e Tolbert (1997) acerca da negligência de teóricos em abordar a forma pela qual arranjos institucionais são criados, alterados e reproduzidos. As autoras, propondo a incorporação de elementos da teoria da estruturação de Giddens (1989) aos pressupostos institucionalistas, afirmam que o processo de institucionalização é contínuo, podendo ser observado apenas ao longo do tempo.

Esta noção de que a institucionalização deve ser entendida como um processo ininterrupto e inacabado é consonante com as proposições da sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1966), influentes autores para o pensamento neo-institucional. Com base em uma análise fenomenológica da realidade cotidiana, Berger e Luckmann (1966) argumentam que o processo de institucionalização

² Sob esta ótica, cabe esclarecer que menções a estabilidade institucional são também de cunho processual, em razão da recursividade existente.

consiste na tipificação recíproca de ações habitualizadas³ por determinados tipos de atores, no decorrer da formação de uma história compartilhada. De acordo com os autores, o processo se inicia justamente a partir da habitualização de ações que, ao serem exteriorizadas, ganham caráter de objetividade e, embora sejam produtos da atividade humana, passam a ser vistas como tendo propriedades do mundo natural. Estas duas fases do processo de institucionalização, denominadas por Berger e Luckmann (1966) como **exteriorização** e **objetivação**, são momentos em um processo dialético contínuo. A terceira etapa do processo é a **internalização**, que consiste na reintrodução do mundo social objetivado na consciência do ator, no curso de sua socialização.

Em seus estágios iniciais, um padrão institucionalizado é tido como evidente para todos os indivíduos envolvidos, não requerendo suportes intersubjetivos adicionais. Entretanto, quando as objetivações da ordem institucional precisam ser transmitidas a uma nova geração surge o que Berger e Luckmann (1998) classificam como o problema da legitimação. Nesse ponto, a inteligibilidade da instituição a ser transmitida não pode ser mantida com base na memória, uma vez que são extrapolados os limites biográficos. A legitimação, portanto, consiste justamente no processo de explicação e de justificação de uma instituição, na medida em que outorga validade cognoscitiva aos significados objetivados e confere dignidade normativa aos imperativos práticos de uma ordem institucional.

As proposições de Berger e Luckmann (1966) são desenvolvidas com base no reconhecimento de que a linguagem exerce papel decisivo e fundamental para a construção social da realidade e os processos a ela inerentes – dentre os quais se encontram a institucionalização e o problema de legitimação aqui sinteticamente descritos. De acordo com os autores, a linguagem constitui um sistema de sinais (possuindo, como tal, qualificações de objetividade e exercendo efeitos coercitivos sobre os atores sociais), e sua importância se revela a partir da compreensão de que as instituições são mantidas principalmente pela significação linguística. A linguagem possibilita a formação de um repositório objetivo de vastos acúmulos de significado e experiência, que podem ser preservados e transmitidos em razão de sua capacidade

³ Berger e Luckmann (1966) afirmam que toda atividade humana está sujeita ao hábito, de forma que ações frequentemente repetidas se tornam expressas em padrões que podem ser reproduzidos com economia de esforço. De acordo com os autores, a formação de hábitos carrega consigo um importante ganho psicológico na medida em que, a partir da redução no número de possibilidades de escolha nas atividades cotidianas, as tensões de tomada de decisão são diminuídas.

de transcender dimensões espaciais, temporais e sociais. No que tange à legitimação, Berger e Luckmann (1966) ressaltam que a linguagem fornece as sobreposições fundamentais de lógica sobre o mundo social objetivado, de forma que o edifício de legitimações é construído sobre a linguagem e a utiliza como instrumentalidade principal.

A despeito da influência exercida pelas ideias de Berger e Luckmann (1966) sobre os pressupostos da perspectiva institucional de análise, o papel da linguagem em processos relacionados a instituições é surpreendentemente pouco enfatizado por autores da mencionada abordagem teórica – com exceções representadas por publicações como as de Phillips e Hardy (1997), Czarniawska (1997), Zbaracki (1998) e Suddaby e Greenwood (2005). Divergindo também desta tendência, Phillips, Lawrence e Hardy (2004) argumentam que os processos subjacentes à institucionalização podem ser coerentemente investigados por meio de um quadro de referência fundamentado na análise de discurso e, pautados na obra de Berger e Luckmann (1966), propõem um modelo discursivo de institucionalização que demonstra as relações entre textos, discurso, instituições e ação.

De acordo a perspectiva discursiva de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), a institucionalização, entendida como sendo o processo pelo qual instituições são produzidas e reproduzidas, é viabilizada a partir da produção de textos, e não diretamente por meio de ações. Estabelecendo um comparativo entre textos e ações, os autores argumentam que textos são passíveis de múltiplas leituras por diversos indivíduos, transcendendo tempo e espaço – qualificações não atribuíveis às ações. O termo texto refere-se não apenas a transcrições escritas, podendo incluir qualquer tipo de expressão simbólica armazenável e expressa por meio físico. Assim, as ações podem formar a base dos processos institucionalizados, mas ao serem observadas, interpretadas e registradas geram textos que, quando significativos e estruturalmente agrupados, compõem o que se entende por discurso. Diante disso, instituições passam a ser entendidas como sendo constituídas por coleções estruturadas de textos que existem em um campo particular, produzindo categorias e normas sociais que moldam os entendimentos e comportamentos de atores. Complementa-se, desta forma, a concepção tradicional⁴ de instituições ao se admitir que elas são construções

⁴ De acordo com Phillips, Lawrence e Hardy (2004), a definição tradicional de instituições as apresenta como acumulações históricas de práticas e entendimentos passados que condicionam a ação na medida em que adquirem, gradualmente, o *status* moral e ontológico de fatos tidos como certos.

sociais **constituídas por meio de discurso**.

Ainda que nem todos os produtos discursivos sejam instituições, todas as instituições são produtos discursivos cuja característica distintiva reside nos mecanismos auto-regulativos socialmente construídos que forçam sua aplicação. Ou seja, instituições representam tipos particulares de objetos discursivos – aqueles acompanhados por mecanismos que tornam custosos (econômica, cognitiva ou socialmente) os desvios dos padrões aceitos de ação. Desta forma, instituições afetam a ação por meio dos mecanismos auto-regulativos mencionados e, ao fazer isso, também afetam a geração dos textos que compõem discursos. Assim, a relação entre ação, textos, discursos e instituições é recursiva e iterativa: discursos emanam das ações de atores em produzir textos, ao mesmo tempo em que afetam essas ações por meio da produção de instituições.

O estudo da institucionalização sob a ótica discursiva enseja, de acordo com Phillips, Lawrence e Hardy (2004), a consideração de três questões críticas, para as quais os autores oferecem respostas na forma de proposições teoricamente articuladas. O primeiro questionamento, relacionado aos efeitos discursivos da ação, trata da investigação sobre que tipos de ação são mais propensos a produzir textos significativos. Neste âmbito, assume-se que ações novas ou surpreendentes que requeiram significativa criação de sentido organizacional – *sensemaking*, conforme proposto por Weick (1995) –, assim como ações que afetem as percepções da legitimidade da organização, possuem maior potencial para resultar na produção de textos que sejam amplamente disseminados e consumidos. A segunda indagação faz referência aos tipos de textos que terão maior probabilidade de influenciar discursos, uma vez que nem todos os textos produzidos por ações apresentam tal potencial. De modo geral, Phillips, Lawrence e Hardy (2004) afirmam que as possibilidades de um texto se tornar incorporado em um discurso mais amplo estão relacionadas ao estilo que o texto assume, à sua relação com outros textos e discursos existentes e legitimamente estabelecidos, e a características do produtor do texto, particularmente as referentes à sua legitimidade discursiva, à sua capacidade de utilizar meios coercitivos e à sua centralidade em uma rede de organizações constituintes de um

Instituições influenciam comportamento porque desvios são combatidos por meio de controles socialmente construídos e repetidamente ativados, de forma que, quanto mais altamente institucionalizado um padrão social particular se torna, mais custosos tais desvios são, em termos econômicos, cognitivos ou sociais.

campo institucional. A terceira e última questão levantada pelos autores trata dos efeitos institucionais do discurso, e busca identificar que formas de discurso são mais propensas a produzir instituições. No que se refere à sua construção interna, as chances de um discurso produzir instituições serão aumentadas em função do seu grau de coerência e de estruturação, enquanto que externamente a produção de instituições poderá ser afetada pela existência de discursos complementares ou contraditórios.

Ao adotar como quadro de referência a análise de discurso, ou mais precisamente a análise crítica de discurso, Phillips, Lawrence e Hardy (2004) oferecem à perspectiva institucional contribuições de diversas ordens, dentre as quais, em função dos objetivos do presente estudo, destacam-se duas. A primeira contribuição reside na evidente e já mencionada incorporação da linguagem como fator explicativo relevante para o processo de institucionalização, refletindo pertinentemente as proposições de Berger e Luckmann (1966). O segundo subsídio teórico proporcionado pelo estudo consiste no reconhecimento da possibilidade de que atores exerçam papel ativo no modelo discursivo de institucionalização apresentado. De acordo com os autores, independentemente de quão completos discursos possam parecer, eles são sempre sujeitos a algum grau de tensão, nunca sendo completamente coesos nem capazes de determinar a realidade social totalmente. Desta forma, constata-se a existência de um espaço no qual agentes podem trabalhar em direção a uma mudança discursiva que privilegie seus interesses e metas próprios. Assim, ainda que a associação entre capacidade de agência e processos institucionais não seja inédita na literatura – o conceito de empreendedor institucional presente em DiMaggio (1988) é apenas um exemplo disso –, o mérito de Phillips, Lawrence e Hardy (2004) está em identificar mecanismos por meio dos quais os agentes podem atuar: influenciando discursos com base na produção e disseminação de textos.

A fim de complementar esta linha de raciocínio, a próxima seção enfatizará os entendimentos acerca da agência institucional, destacando a forma pela qual, neste contexto, as expectativas de papel existentes podem representar influências decisivas.

2.3 AGENTE INSTITUCIONAL E A NOÇÃO DE PAPEL

As divergências conceituais no entendimento de instituições, vistas ora como culturalmente hegemônicas, numa perspectiva em que o comportamento é limitado por mitos racionalizados, ora como sendo promulgadas e reconstruídas, permitindo respostas estratégicas às pressões institucionais, constituem uma tensão de longa duração dentro da sociologia e, portanto, não surpreendentemente se tornaram um tema central no pensamento institucional (GREENWOOD *et al.*, 2008). Assim, se por um lado Meyer e Rowan (1977) se referem a regras institucionais que estão em alguma medida além do poder discricionário de qualquer participante ou organização individual, a própria ideia de adoção cerimonial e *decoupling* remete a noções de conhecimento antecipado e escolha. Entretanto, a ênfase neo-institucional no caráter *taken for granted* das instituições trouxe à abordagem, como já mencionado oportunamente pelo presente trabalho, certa inclinação determinista – levando DiMaggio (1988) a afirmar que o enfoque institucional corria o risco de marginalização caso não incorporasse questões relativas a comportamento proposital dirigido por interesses particulares, sob pena de não poder explicar mudanças fundamentais.

Frente a tais argumentos, observam-se diversos esforços teóricos que, com maior ou menor repercussão na literatura, buscaram incluir a agência institucional em suas análises. Incorporando elementos da teoria da dependência de recursos, Oliver (1991), por exemplo, sugere que as respostas organizacionais às pressões institucionais podem ser proativas ou mesmo estratégicas. A autora propõe uma tipologia com cinco possíveis estratégias que, em função de vários fatores, variam da passividade/conformismo à resistência/oportunismo: aquiescência, compromisso, esquiva, desafio e manipulação. Além disso, há que se destacar o surgimento de conceitos como os de empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988) e de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) – ainda que suas proposições nem sempre sejam consonantes ao construcionismo social de Berger e Luckmann (1966).

Enquanto as perspectivas de respostas estratégicas e de trabalho institucional supramencionadas enfatizam os esforços heroicos de indivíduos do alto escalão organizacional, Bjerregaard e Jonasson (2014) analisam a forma pela qual a complexidade institucional é constituída a partir da prática diária de atores de níveis hierárquicos de base. Para tanto, os autores propõem uma ontologia social na qual as

instituições são concebidas como algo instável e em contínuo estado de “vir a ser”, a mudança é vista como incessante e generalizada, e a sociedade como sendo recriada em cada encontro social. Assim, enfatizando as microfones de continuidade e transformação institucional, Bjerregaard e Jonasson (2014) afirmam que a questão de interesse deixa de ser onde as ações se conformam com normas ou desviam delas, mas como as lógicas institucionais são invocadas para servir a propósitos práticos frequentemente mais imediatos. Neste contexto, as instituições passam a ser consideradas efeitos momentâneos de e para ação, e admite-se que uma forma particular de lógica institucional emerge circunstancialmente em uma organização, e adquira um grau relativo de coerência.

O resgate da agência na perspectiva institucional é também fortemente influenciado pela utilização da teoria da estruturação de Giddens (1989) como quadro teórico de referência válido e relevante – opção defendida por Scott (2005) ao afirmar que a noção de estruturação (e a recursividade a ela inerente) possibilita uma análise adequada da influência recíproca entre atores e estrutura social no que tange à criação, manutenção e transformação de instituições. Nesta lógica sistêmico-processual, fundamentada na dualidade entre estrutura e ação (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), a capacidade de agência ganha contornos de intencionalidade específicos. De acordo com Giddens (1989), ainda que a intenção seja um componente essencial para que de fato se tenha uma ação (e não uma mera resposta reativa a um estímulo), “agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar” (GIDDENS, 1989, p. 7). Ou seja, a “agência diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 1989, p. 7). Para o autor, agência refere-se a fazer, independentemente do que é pretendido ou intencionado, uma vez que uma conduta intencional é passível, para não dizer provável, de resultar em consequências involuntárias e impremeditadas.

A capacidade de agência conforme enunciada por Giddens (1989), portanto, não implica necessariamente em oposição ao poder normativo das estruturas sociais – muito embora esta não seja uma possibilidade inviável. Entretanto, para que este entendimento seja coerente com os pressupostos da vertente sociológica institucional, é preciso considerar ainda que os indivíduos perpetradores das ações devem ser concebidos enquanto **atores sociais**, derivando desta compreensão a percepção de

que o comportamento individual é moldado e balizado por padrões intersubjetivamente criados e incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como maneiras legítimas de agir (BERGER; LUCKMANN, 1966; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002; MACIEL, 2012). Atrela-se a essa linha de pensamento a noção de que ao agir, indivíduos estão desempenhando certos **papéis** assumidos no curso de suas socializações. Com base no pilar institucional normativo, Scott (2008a, p. 55, tradução livre) argumenta que:

Alguns valores e normas são aplicáveis a todos os membros de uma coletividade, enquanto que outros se aplicam somente a seletos tipos de atores ou posições. Os últimos dão origem a *papéis*: concepções de metas e atividades apropriadas a indivíduos particulares ou posições sociais específicas. Essas crenças não são simplesmente antecipações ou predições, mas prescrições – expectativas normativas – de como atores específicos são supostos a se comportar. As expectativas são mantidas por outros atores salientes na situação, e são experimentadas pelo ator focal como pressões externas. Igualmente, e em graus variados, elas se tornam internalizadas pelo ator.

Goffman (2009), por sua vez, afirma que um papel consiste na promulgação de direitos e deveres direcionados a uma pessoa em determinada situação social, de modo que seus atos se relacionam com expectativas de outros indivíduos. O autor analogamente compara o desempenho de um papel social a uma representação teatral, na qual um ator (agente de papel) encena para uma plateia (espectadores de papel) um determinado roteiro (rituais e rotinas) em um palco apropriado (espaço representacional). Os papéis, portanto, demarcam posições sociais específicas com relação às quais se esperam certos comportamentos, tais como os papéis de pai ou mãe, filho ou filha, aluno, amigo, e os papéis profissionais. Neste âmbito, entende-se que um ator social pode assumir múltiplos papéis em um mesmo momento biográfico, e transitar de um papel a outro de acordo com o contexto.

De acordo com Scott (2008a), papéis podem emergir informalmente, por meio de interações ocorridas ao longo do tempo, bem como podem ser formalmente construídos – o que representa, no contexto organizacional, a definição de posições particulares imbuídas de direitos e responsabilidades específicos, e com acesso variado a recursos materiais. Nesta perspectiva, um indivíduo na posição de dirigente organizacional, por exemplo, aprova (*enact*) um papel ao estabelecer alternativas, resultados, interesses e objetivos com base em critérios de referência definidos e

consolidados⁵ por entidades como o Estado, a indústria e associações profissionais (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Aliás, é justamente no desempenho de papéis profissionais que, segundo Scott (2008b), encontra-se a agência institucional por excelência.

Discorrendo acerca das abordagens funcional e conflitiva que fundamentam o entendimento das profissões, Scott (2008b) propõe um terceiro e alternativo modelo, que seguindo os ditames do construcionismo social, analisa a questão por meio de lentes institucionais. Se por um lado o funcionalismo avalia a autoridade profissional como consequência do acúmulo de conhecimentos formais, e a visão conflitiva leva em consideração explicações de cunho essencialmente político, Scott (2008b) argumenta que a autoridade profissional decorre da habilidade em criar e aplicar um conjunto de elementos cultural-cognitivos, normativos e/ou regulativos que forneçam quadros de referência válidos em situações de incerteza. Assim, o autor afirma que, embora não sejam os únicos, profissionais são contemporaneamente os mais influentes definidores, intérpretes e aplicadores de elementos institucionais.

Evoluindo nesta linha de raciocínio, Scott (2008b) utiliza a distinção analítica dos três pilares para argumentar que diferentes tipos de profissionais enfatizam um ou outro dos elementos institucionais, variando conforme tal ênfase os vocabulários de controle e os modos de legitimar a autoridade profissional. Assim, agentes cultural-cognitivos visam à elaboração de quadros ontológicos de referência, propõem distinções, criam tipificações e produzem princípios e generalizações. Agentes normativos, por sua vez, empreendem esforços para criar e promulgar prescrições normativas de comportamento, ao passo que agentes regulativos exercem autoridade coercitiva gerada pelo acesso privilegiado ao uso de poder.

Adicionalmente à observação dos diferentes pilares institucionais como bases da autoridade profissional, Scott (2008b) reconhece que indivíduos, enquanto agentes institucionais, ocupam distintos papéis dentro de suas comunidades profissionais, e identifica três categorias genéricas: criativos, portadores e clínicos. Profissionais criativos têm a função de elaborar e testar princípios gerais, a fim de que o quadro de referência institucional que fundamenta o trabalho seja aumentado e garantido.

⁵ Tal entendimento é particularmente válido em situações incertas ou ambíguas, considerando-se que a utilização de referências de atuação pré-estabelecidas, ainda que sejam prescrições normativas em essência, consiste em uma forma de transpor obstáculos impostos pelas limitações da racionalidade.

Profissionais portadores, por sua vez, são responsáveis pela difusão das ideias geradas pelos criativos, e incluem, por exemplo, educadores em todos os níveis, advogados, missionários e consultores. Profissionais clínicos, por fim, representam a maior proporção de indivíduos em uma ocupação profissional e aplicam os princípios profissionais para a solução de situações problemáticas que enfrentam. Cabe ressaltar que, conforme esclarece Scott (2008b), um mesmo ator organizacional pode, simultaneamente, exercer os três papéis.

Sob esta perspectiva, o processo de institucionalização é amplamente compartilhado pela gama completa dos múltiplos papéis contidos em uma ocupação profissional, uma vez que portadores e clínicos, ao difundir ou aplicar as proposições desenvolvidas pelos criativos, não são neutros. Ou seja, profissionais portadores e clínicos adaptam os princípios gerais com o intuito de adequá-los às situações e contextos específicos confrontados e, ao fazer isso, contribuem para a criação de novas distinções, medidas e métodos (SCOTT, 2008b). Este processo incremental de linha de base (*bottom-up*), ao admitir a influência dos atores sobre as estruturas, converge com a abordagem recursiva de Giddens (1989) e amplia o escopo teórico para a investigação dos processos de institucionalização ao especificar as funções exercidas por diferentes atores no desempenho de seus papéis profissionais.

Os papéis assumidos por atores sociais, não apenas em posições profissionais, mas inclusive nelas, vêm sofrendo influências do que Giddens (2002) classifica como modernidade “alta” ou “tardia”, uma ordem pós-tradicional caracterizada pela acentuada reflexividade das práticas sociais. Não significa dizer que em sociedades pré-modernas o monitoramento reflexivo das atividades diárias seja inexistente, mas que a reflexividade da conjuntura moderna passa a se estender ao núcleo do “eu”, de modo que a noção de auto-identidade se desenvolve como resultado de um projeto reflexivo individual. De acordo com Giddens (2002), o indivíduo, ao longo de sua vida, vive uma biografia reflexivamente organizada em termos do fluxo de informações sociais e psicológicas sobre possíveis modos de vida. Assim, o projeto reflexivo ao qual o autor se refere diz respeito à necessidade que o ator social tem de fazer constantes escolhas em um mundo cada vez mais constituído de informações, e não de modos preestabelecidos de conduta. Dessa forma, é com base nas opções continuamente feitas pelo indivíduo que suas ações são orientadas e sua narrativa de identidade é composta, estando, para o autor, sempre abertas a revisões.

A reflexividade nos moldes supramencionados, considerada por Giddens (1991) uma das maiores influências sobre o dinamismo das instituições modernas, permite vislumbrar a forma pela qual a modernidade, enquanto fenômeno global de longo alcance, altera a natureza da vida social cotidiana. Ao forjarem suas auto-identidades, os indivíduos, enquanto atores ativos não determinados por condições puramente externas, contribuem para influências sociais que são globais em suas consequências, independentemente do quão locais sejam os contextos da ação. Em razão disso, os ambientes da vida social moderna pelos quais os indivíduos se movem no curso de suas vidas são muito mais pluralísticos e segmentados (BERGER; BERGER; KELLNER, 1973), de modo que a ontologia social proposta por Bjerregaard e Jonasson (2014), na qual as instituições adquirem caráter de permanente instabilidade, torna-se viável.

Consonante com a fragmentação social admitida por Giddens (2002), Clarke (2005) propõe uma abordagem metodológica fundamentada numa virada pós-moderna⁶ no Interacionismo Simbólico: a análise situacional. De acordo com a autora, a análise situacional enfatiza os aspectos da situação em que ocorre o processo social básico (ação/interação) e, embora esteja voltada à explicação das condições estruturais que operam durante a ação situada, assume a existência de múltiplos processos sociais básicos. Em tais termos, os elementos que circundam as ações/interações são vistos como partes da situação (conjunto imbricado de elementos micro, meso e macro da formação social) na qual elas ocorrem (MACIEL, 2011).

A partir dos elementos teóricos e metafóricos da ecologia sociológica, a análise situacional fundamenta-se conceitualmente na noção de que os processos sociais, ao invés de geograficamente delimitados, são estabelecidos com base em discursos compartilhados, existentes e expressados em espaços relacionais representados por mundos e arenas sociais. De acordo com Strauss (1987), um mundo social consiste em uma comunidade, não necessariamente dispersa ou contígua no espaço, a qual tem, em meio a outras atividades, pelo menos uma atividade primária⁷. Além disso, para que se configure um mundo social é preciso que existam lugares onde as

⁶ Ou da modernidade alta, na perspectiva de Giddens (1991).

⁷ Strauss (1987) afirma ainda que as configurações de mundos sociais podem apresentar variações de tamanho, tipo, número e diversidade de atividades centrais, complexidade organizacional, sofisticação de recursos tecnológicos, elaboração ideológica e dispersão geográfica.

atividades ocorrem, recursos para realizar tais atividades e organizações para promover um ou outro aspecto das atividades inerentes ao mundo. Clarke e Friese (2007) complementam ao afirmar que mundos sociais, definidos como “universos de discurso”, são mecanismos centrais de afiliação por meio dos quais as pessoas organizam a vida social.

O entendimento conceitual de arena social, por sua vez, remete à noção de um local discursivo constituído por múltiplos mundos sociais e suas respectivas rotinas de funcionamento. Nas arenas, várias questões são debatidas, negociadas, disputadas, forçadas e manipuladas por representantes dos mundos e submundos participantes, cujas posições divergentes são potencialmente conflitivas (CLARKE, 2005). De acordo com Clarke e Friese (2007), as diversas arenas sociais, com os mundos que as constituem, formam as diversas camadas fluídas da sociedade como um todo, de modo que as noções de mundos e arenas sociais representam não apenas os principais elementos de uma teoria sobre grupos de referência, com ordem negociada e conflito, mas principalmente a própria pós-modernidade do social.

No que tange à noção de papel social, sob a perspectiva de uma sociedade que consiste em mosaicos de camadas de mundos e arenas (CLARKE, 2005), entende-se que mundos sociais geram perspectivas compartilhadas que então formam a base para a ação coletiva. Neste contexto, a auto-identidade, nos moldes propostos por Giddens (2002), passa a ser constituída por meio de comprometimentos⁸ com e participação em mundos e arenas sociais. Ou seja, a identidade pessoal de um ator social, bem como a agência institucional por ele desempenhada, passam a ser produtos da trajetória social do indivíduo.

As noções de papel social e o reconhecimento da importância da trajetória social dos atores, juntamente com o entendimento de que profissionais representam agentes institucionais contemporâneos relevantes (SCOTT, 2008b) serão, na próxima seção, associados ao modelo discursivo de institucionalização de Phillips, Lawrence e Hardy (2004). Pretende-se, desta forma, consolidar a articulação teórica deste trabalho e obter subsídios para o estudo do processo corrente de institucionalização da responsabilidade social – tema crescentemente presente em discursos e práticas organizacionais e que, acredita-se, constitui um promissor âmbito para análise dos fenômenos mencionados.

⁸ O comprometimento é entendido tanto como parte da construção de identidade quanto pela predisposição a agir (CLARKE, 2005).

2.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Indagações sobre a natureza do relacionamento existente entre uma organização empresarial e a sociedade na qual ela está inserida têm crescido significativamente ao longo das últimas décadas, notadamente após a Segunda Guerra Mundial, de forma que a questão, além de ter se tornado lugar comum na imprensa de negócios e entre líderes políticos e empresariais, fomentou o surgimento de uma vasta literatura acadêmica (CARROLL, 1999; CAMPBELL, 2007). Sob a ótica neo-institucional, aspectos como a adoção generalizada de práticas rotuladas como socialmente responsáveis, a existência de iniciativas governamentais de incentivo e regulamentação legal, e a proliferação de códigos de conduta⁹ com expectativas normativas de comportamento sinalizam, em tese, que a responsabilidade social está em corrente processo de institucionalização (DAVIS; DIEKMANN; TINSLEY, 1994; MATTEN; MOON, 2008).

Assume-se, portanto, que a responsabilidade social representa um relevante fenômeno organizacional para a realização do presente esforço investigativo. Desta forma, será apresentada uma breve revisão da literatura relacionada ao tema, bem como características de discursos que fazem alusão a comportamentos socialmente responsáveis. E, encerrando a fundamentação teórico-empírica, serão expostas as sobreposições e inter-relações teóricas entre os conceitos centrais deste quadro de referência.

2.4.1 Discurso da responsabilidade social

Ainda que o conceito de responsabilidade social possa parecer intuitivamente simples, a diversidade de formas pelas quais o tema é tratado, em termos tanto teóricos quanto práticos, é um indício de sua complexidade. Observa-se, por exemplo, que organizações empresariais que intitulam suas ações como socialmente responsáveis enfatizam, variavelmente e de forma idiossincrática, dimensões que incluem medidas de tratamento a colaboradores, clientes, fornecedores, governo, comunidade e/ou meio ambiente. Empiricamente, além da mescla de fatores

⁹ Em meio às inúmeras possíveis fontes de promulgação de tais códigos, encontram-se entidades como Organização das Nações Unidas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico e Organização Internacional do Trabalho.

ressaltados, nota-se que esta é uma esfera de ação organizacional particularmente sujeita a adoção cerimonial (*decoupling*), no mais das vezes pelo entendimento de que tais práticas sacrificam recursos financeiros em função do interesse social, comprometendo assim a eficiência técnica representada pela maximização de lucros (WADDOCK; GRAVES, 1997; AGUILERA et al., 2007; REINHARDT; STAVINS; VIETOR, 2008).

A literatura relacionada ao tema, por sua vez, caracteriza-se pela falta de consenso entre autores no que se refere à definição e operacionalização da responsabilidade social. Para Campbell (2007), por exemplo, uma organização é socialmente responsável se cumprir dois critérios: não prejudicar intencionalmente seus *stakeholders* e corrigir eventuais danos logo que percebidos. Rupp (2011) e Aguinis e Glavas (2012), por outro lado, entendem que o termo se refere a ações e políticas organizacionais contextualizadas, que levam em consideração as expectativas dos *stakeholders* e o tripé de desempenho econômico, social e ambiental. De forma similarmente ampla, Carrol (1999) afirma que a responsabilidade social deve contemplar o escopo total de obrigações que uma organização possui para com a sociedade, propondo que o construto é composto por aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos. Já Friedman (1970), com base em referenciais econômicos, argumenta que a responsabilidade social reside, especialmente no âmbito corporativo, unicamente na maximização da riqueza dos acionistas, dentro dos limites legais e éticos existentes.

As diferentes definições apresentadas, ainda que não representem uma exaustiva revisão bibliográfica, ilustram a variedade de abordagens existentes no campo de estudos da responsabilidade social. Tais variações conceituais, embora possam ser atribuídas a influências do contexto histórico e social em que se manifestam, refletem sobretudo divergências inerentes às orientações teóricas sobre as quais se fundamentam. Neste âmbito, Kreitlon (2004) identifica a existência de três distintas escolas de pensamento: Ética Empresarial (*Business Ethics*), Mercado e Sociedade (*Business e Society*) e Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*). Enquanto ramo da ética aplicada, a corrente da Ética Empresarial propõe que as organizações empresariais e suas atividades estão sujeitas à apreciação ética, dando à responsabilidade social tratamento de cunho filosófico e centrado em valores e julgamentos morais. A escola denominada Mercado e

Sociedade trata a questão com base em uma perspectiva sociopolítica¹⁰, contemplando a interdependência existente entre organização empresarial e sociedade ao afirmar que ambas são parte de um mesmo sistema e estão ligadas entre si por um contrato social, de modo que a organização está sujeita a controle exercido pela sociedade que a legitima. A abordagem da Gestão de Questões Sociais, por sua vez, possui orientação utilitária e instrumental, tratando os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica. O pressuposto subjacente a esta perspectiva considera que, a médio e longo prazos, o que é bom para a sociedade é bom também para a organização, sugerindo implicitamente que aquilo que é bom para a organização também o é para a sociedade – reafirmando assim o postulado fundamental das teses econômicas neoclássicas (WOOD, 1991; JONES, 1996). Enquadram-se nesta última perspectiva ideias como as de Porter e Kramer (2002) acerca das vantagens competitivas da filantropia corporativa, além de inúmeros estudos que buscam evidenciar empiricamente diversos aspectos da relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro¹¹ (MINTZBERG, 1983; GRIFFIN; MAHON, 1997; ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; MARGOLIS; ELFENBEIN; WALSH, 2007; SURROCA; TRIBO; WADDOCK, 2010).

A distinção analítica proposta por Kreitlon (2004), na qual o comportamento socialmente responsável pode ser visto como algo intrinsecamente bom, legítimo ou útil converge com as proposições de Aguilera e outros (2007) acerca dos motivos individuais para o engajamento em iniciativas de tal natureza. De acordo com os autores, indivíduos podem justificar a opção por ações de responsabilidade social com base em motivos instrumentais (maximização de resultados pessoais), relacionais (necessidade de reconhecimento como membros legítimos de grupos sociais valorizados) ou morais (existência significativa).

Ainda que a abordagem ética e a sociopolítica possam representar concepções mais abrangentes e democráticas do papel desempenhado pelas organizações empresariais na sociedade em que se inserem, a visão econômica neoclássica, na qual a finalidade de tais organizações consiste em buscar crescimento e lucratividade próprios, é preponderante. Desta forma, observam-se, não raramente, discursos

¹⁰ É no bojo de tal perspectiva que se enquadra a teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), segundo a qual cada grupo de *stakeholders* tem o direito de participar ou de ser levado em consideração nos processos decisórios corporativos.

¹¹ Destaca-se que a baixa convergência nos resultados obtidos, aliada à incidência frequente de incorreções metodológicas, tornam tais estudos, quando analisados de forma conjunta, inconclusivos.

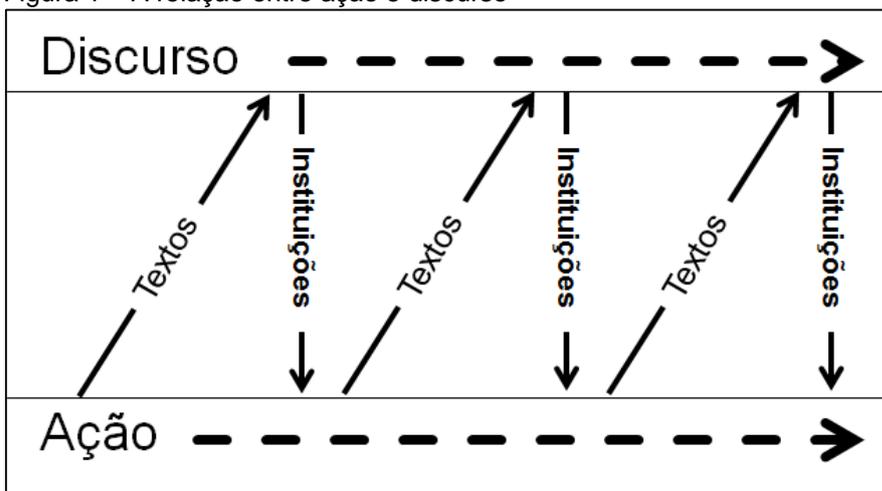
(gerenciais e acadêmicos) que buscam, por exemplo, defender a ideia de que os direitos legítimos dos *stakeholders* contribuem para os resultados financeiros da organização. Tais discursos, todavia, ao mesclar elementos de perspectivas conceitualmente divergentes e incompatíveis, se tornam, em essência, inconsistentes (KREITLON, 2004). Tal falta de coerência interna nos discursos da responsabilidade social poderia, de acordo com Phillips, Lawrence e Hardy (2004), prejudicar os efeitos institucionais de tais discursos, na medida em que, no modelo proposto pelos autores, as chances de um discurso produzir instituições são aumentadas em função do seu grau de coerência e de estruturação.

Ainda à luz das proposições de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), é possível perceber que discursos éticos e sociológicos da responsabilidade social buscam reforçar seus efeitos institucionais ao apresentar argumentos de caráter econômico, provenientes de um discurso amplo e altamente legitimado. Entretanto, ainda sob a ótica discursiva de institucionalização, o discurso instrumental tenderá, em tese, a debilitar o poder de instituições geradas pelas duas outras perspectivas, justamente por representar uma forma concorrente de referência institucional fortemente consolidada. Assim, atividades que transgridam os ditames de discursos éticos e sociológicos não incorreriam em significativas sanções se forem aceitáveis dentro do discurso econômico.

2.4.2 Agentes institucionais na institucionalização da responsabilidade social

Tendo como base o modelo discursivo de institucionalização de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), a presente dissertação é norteada por duas premissas fundamentais. Assume-se, primeiramente, que a institucionalização da responsabilidade social é viabilizada essencialmente a partir da produção de textos a ela relacionados, num processo em que a participação ativa de atores é reconhecida – residindo aqui o segundo fator teórico relevante. Conforme demonstrado na figura 1, que ilustra graficamente o modelo de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), discursos emanam das ações de atores em produzir textos, ao mesmo tempo em que afetam essas ações por meio da produção de instituições, de forma recursiva e iterativa, portanto.

Figura 1 – A relação entre ação e discurso



Fonte: adaptado de: Phillips, Lawrence e Hardy (2004, p. 639).

É preciso considerar, ainda e para tanto, que os indivíduos produtores de tais textos são concebidos enquanto atores sociais – coerentemente com os pressupostos da vertente sociológica institucional, em meio aos quais as contribuições deste estudo se inserem. Em razão disso, entende-se que tais atores desempenham, no ambiente organizacional (arena social), **papéis** específicos que lhes fornecem orientações normativas de conduta, nos moldes indicados por Scott (2008a). Ou seja, no processo de socialização organizacional, as normas, os valores e os interesses mantidos e compartilhados por um grupo serão discursivamente transmitidos ao indivíduo (CORAIOLA; MACHADO-DA-SILVA, 2007), e uma vez interiorizados, balizarão suas ações – inclusive no que diz respeito à produção de textos relacionados à responsabilidade social. Em outras palavras, entende-se que as expectativas de papel mantidas por um ator, ao influenciar o teor dos textos que ele produzirá, consequentemente possuem reflexos na institucionalização do fenômeno a que tais textos se referem, de forma tanto a possibilitar quanto a restringir o processo.

Cabe observar ainda que, no âmbito organizacional, diferentes funções estão associadas a distintas prescrições comportamentais, de modo que até mesmo indivíduos ocupando funções hierarquicamente equivalentes, mas com naturezas operacionais dissemelhantes, desempenharão papéis variados¹². Evoluindo nesta linha de raciocínio, e atrelando-a ao modelo discursivo de institucionalização da responsabilidade social, entende-se que atores em diferentes funções gerenciais, por

¹² Trata-se de uma possível consequência das mudanças endógenas e exógenas a que as profissões têm sido submetidas, descritas tanto por Leicht e Fennell (2008) quanto por Scott (2008b).

exemplo, produzirão textos compatíveis com suas expectativas de papel, exercendo agência institucional de forma não uniforme. Em razão disso, ainda que o entendimento de Scott (2008b) sobre profissionais serem os mais influentes agentes institucionais contemporâneos complemente os argumentos aqui expostos, as categorias estabelecidas pelo autor (especialmente a denominada como profissionais clínicos), por serem demasiadamente abrangentes, podem não contemplar adequadamente a diversidade existente.

Há que se destacar ainda que, sob a ótica da modernidade “alta” enunciada por Giddens (2002), os papéis atribuíveis aos atores de uma arena social organizacional são desempenhados sob a influência da auto-identidade ocupacional reflexivamente construída ao longo da trajetória social do indivíduo. Significa dizer que o comprometimento de um ator para com certos mundos sociais (que incluem as categorias profissionais), assim como suas ações e interações em diversas arenas sociais, influenciam a forma pela qual este ator se comporta nas mais variadas situações. Nestes termos, entende-se que passa a ser possível ao ator, por meio de sua prática – aqui concebida pela produção e disseminação de textos –, reforçar ou redefinir a expectativa de papel da função desempenhada. Desta forma, se a trajetória social (*background*) conferir ao ator uma orientação favorável às ações socialmente responsáveis, esta postura se refletirá na agência exercida por tal indivíduo ao longo do processo de institucionalização da responsabilidade social.

Com base em tais considerações, evidencia-se que argumentos apresentados por Phillips, Lawrence e Hardy (2004), especialmente no que se refere aos efeitos discursivos da ação e aos efeitos institucionais dos discursos, tratam as organizações como blocos monolíticos, preterindo a noção de que elas constituem espaços relacionais nos quais atores sociais individualmente produzem efeitos discursivos diferentes, enquanto que também estão sujeitos a efeitos institucionais não uniformes. Convém, portanto, assumir que no estudo do processo de institucionalização as tipificações sejam tidas como ocorrendo a partir de atores sociais individuais, e não da organização como um todo, numa abordagem coerente com a fragmentação social explicitada por Clarke (2005) e Giddens (2002).

O reconhecimento da segmentação do social, a partir do qual reivindicações teóricas de universalidade podem ser adjetivadas como ingênuas, permite que as negociações e conflitos que caracterizam determinadas arenas sejam mais claramente observados, revelando os contornos das microfones e microdinâmicas de

produção, continuidade e transformação institucional (HEAPHY, 2013; LOK; ROND, 2013). Necessário frisar que, de acordo com Clarke (2005), as ações de atores localizados no que se considera nível “micro” não são desvinculadas da estrutura social, uma vez que as condições **da** situação estão presentes **na** situação. Nestes termos, congruentemente com a concepção de instituições como algo instável e em contínuo estado de “vir a ser” (BJERREGAARD; JONASSON, 2014), a situação deve ser considerada, portanto, como o lócus de tensão do processo corrente de institucionalização de um fenômeno – aqui representado pela responsabilidade social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à descrição dos procedimentos metodológicos que orientaram a realização deste trabalho. Tais procedimentos são detalhados a partir de dois eixos principais: (i) a especificação do problema de pesquisa, que contempla as perguntas e definições que subsidiaram o trabalho de campo; e (ii) o delineamento do estudo, que consiste na apresentação minuciosa da estrutura de investigação empregada no desenvolvimento da dissertação, incluindo sua finalidade, formas de coleta e análise dos dados (BABBIE, 1998) e a trajetória da pesquisadora em campo. O detalhamento dos parâmetros metodológicos utilizados, bem como a apresentação dos motivos que justificam as escolhas feitas, intencionam assegurar confiabilidade ao processo de investigação. De acordo com Kirk e Miller (1986), a descrição do trajeto metodológico seguido evidencia que os resultados obtidos não são produtos de circunstâncias acidentais, ao passo que também permitiria, hipoteticamente, a replicação do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com o intuito de orientar o trabalho de campo da pesquisadora, os objetivos específicos foram utilizados como subsídio para a elaboração de perguntas de pesquisa. Cabe esclarecer que tais perguntas fazem menção à organização Phoenix S.A, que representa o recorte empírico selecionado para viabilizar a resposta a um problema de pesquisa de natureza essencialmente teórica. Além das perguntas de pesquisa, esta subseção contempla a especificação das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas existentes e de outros termos considerados relevantes.

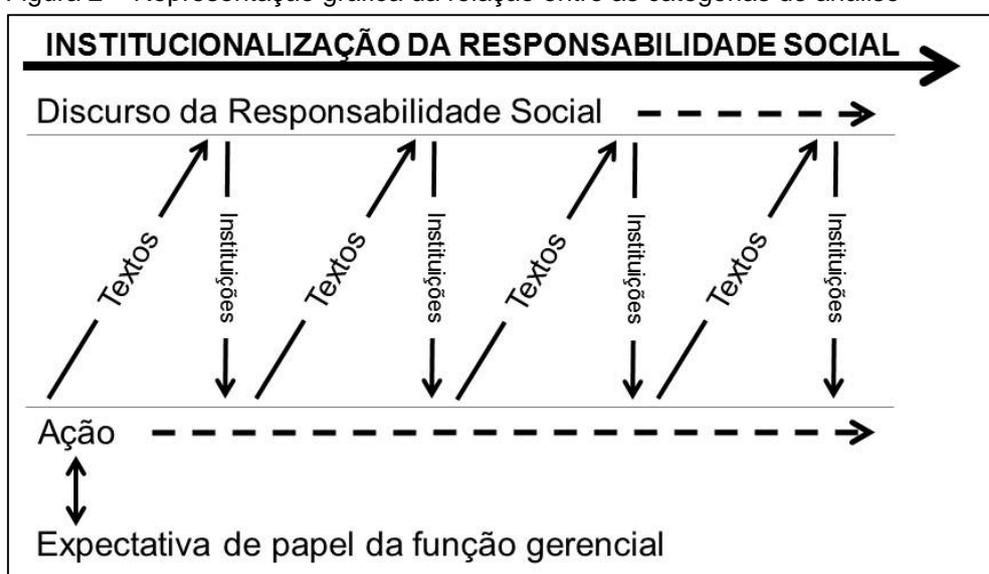
3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais são as funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A.?
- b) Quais são as expectativas (contextuais) de papel associadas a cada uma das funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A.?
- c) Que características do discurso da responsabilidade social predominam no contexto da organização Phoenix S.A.?

3.1.2 Apresentação das categorias de análise

A partir do problema de pesquisa enunciado no capítulo introdutório do presente trabalho, foram identificadas as seguintes categorias de análise: (i) expectativa de papel da função gerencial; (ii) discurso da responsabilidade social; e (iii) institucionalização da responsabilidade social. A relação entre tais categorias, que consiste na lógica teórica que orientou a realização desta pesquisa, é apresentada na figura 2 (juntamente com outros elementos relevantes para a compreensão da dinâmica).

Figura 2 – Representação gráfica da relação entre as categorias de análise



Fonte: Modificado com base em Phillips, Lawrence e Hardy (2004)

O esquema representado na figura 2 é um modelo gráfico de teor analítico e relacional (MALHOTRA, 2001). Nesse modelo, um ator social em cargo organizacional de gerência aprova (*enact*) o papel atribuído à sua função ao agir em consonância com as expectativas normativas de conduta. A ação perpetrada gera textos que, quando relacionados à responsabilidade social e imersos no discurso relativo ao tema, influenciarão – positiva ou negativamente – a produção de instituições. Note-se que a institucionalização da responsabilidade social, entendida como processual e em estado permanente de tensão, não foi verificada de forma direta por este estudo, tendo a ênfase recaído sobre as microdinâmicas de produção, continuidade e mudança institucional – ou seja, a produção de textos por atores situacionalmente localizados.

3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias de análise

A definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO) das categorias analíticas se fizeram necessárias na medida em que enquanto a primeira permitiu estabelecer uma definição conceitual de cada categoria, ligando este estudo ao conjunto de conhecimentos que empregam conceitos semelhantes, a segunda possibilitou a verificação empírica de cada construto, viabilizando, pois, a realização da pesquisa (SELLTIZ et al., 1974; KERLINGER, 2003).

Expectativa de papel da função gerencial

DC: Padrão esperado de conduta, tipificado reciprocamente entre atores e aplicável a um indivíduo ocupante de cargo de direção específico em um dado contexto organizacional, de modo que, quando discursivamente transmitido e internalizado pelo ator, orienta suas ações (BERGER; LUCKMANN, 1966; CORAIOLA; MACHADO-DASILVA, 2007; SCOTT, 2008a).

DO: A operacionalização desta categoria teve início com a identificação das funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A. Procedeu-se então uma entrevista, semiestruturada e em profundidade (SEIDMAN, 1998), com os atores ocupantes de tais cargos, e a expectativa de papel da função foi verificada a partir da análise dos dados primários obtidos, com base nas técnicas de análise de conteúdo indicadas por Bardin (1995). Foram utilizados como indicadores operacionais as concepções de atividades apropriadas ou inapropriadas, bem como os atributos pessoais desejáveis ao exercício da função.

Discurso da responsabilidade social

DC: Coleção estruturada de textos significativos, relacionados à responsabilidade social, que não apenas descrevem coisas, mas criam coisas por meio da forma com que dão sentido ao mundo (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

DO: A operacionalização desta categoria teve como inspiração teórica a análise situacional proposta por Clarke (2005), na qual a situação em estudo representa um conjunto imbricado de elementos micro, meso e macro da formação social. Nestes termos, o discurso da responsabilidade social, que em primeira análise poderia ser associado ao nível de campo, está situacionalmente presente na organização Phoenix S.A. Desta forma, a categoria foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo

(BARDIN, 1995) de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com os atores sociais que desempenham funções gerenciais. Dados secundários, por sua vez, foram coletados sobretudo no *web site* da organização Phoenix S.A., na sua página em rede social (*facebook*) e nos informativos por ela distribuídos. Como indicadores operacionais foram utilizadas as concepções aplicáveis ao comportamento socialmente responsável – ética, sociopolítica e instrumental (KREITLON, 2004) –, bem como a identificação de práticas existentes e inexistentes na organização em estudo.

Institucionalização da responsabilidade social

DC: Tipificação recíproca de ações relativas à responsabilidade social, habitualizadas por determinados tipos de atores no decorrer da formação de uma história compartilhada (BERGER; LUCKMANN, 1966). É discursivamente viabilizada e se caracteriza como um processo em estado contínuo de tensão (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; BJERREGAARD; JONASSON, 2014).

DO: O recorte analítico da pesquisa, ao enfatizar a análise dos textos produzidos por atores situacionalmente localizados, direcionou o escopo do estudo para as microdinâmicas de produção, continuidade e mudança institucional. A institucionalização da responsabilidade social, enquanto processo corrente e em estado contínuo de tensão, não foi, portanto, diretamente verificada no presente trabalho.

3.1.4 Definição de outros termos relevantes para a pesquisa

A representação gráfica da relação entre as categorias de análise, apresentada na figura 2, contém construtos complementares às categorias principais, cujas definições constitutivas se fazem necessárias. Além disso, o desenvolvimento do quadro teórico-empírico de referência sinalizou a existência de elementos relacionados ao problema de pesquisa que, embora não expressados nele, foram relevantes para a realização e articulação das análises e conclusões.

Função gerencial

DC: Conjunto de atividades desempenhadas por um ator social designado e hierarquizado formalmente, a quem são atribuídos poderes de decisão no que diz

respeito à área funcional pela qual é responsável. Compreende a supervisão e o direcionamento das atividades de outros, bem como o estabelecimento de comunicação entre a área de atuação e as demais na organização (ROBBINS, 2002; MINTZBERG, 2010).

Papel social

DC: Tipificação de conduta socialmente objetivada, envolvendo a promulgação de direitos e deveres direcionados a um indivíduo em determinada situação social. Papéis demarcam, portanto, posições sociais específicas com relação às quais se esperam certos comportamentos (BERGER; LUCKMANN, 1966; GOFFMAN, 2009).

Instituição

DC: Construção social, constituída historicamente por meio de discurso, composta por elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos, que possui mecanismos auto-regulativos que restringem e habilitam comportamentos (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; SCOTT, 2008a). Embora forneça estabilidade à vida social, é em essência instável e está em contínuo estado de “vir a ser” (BJERREGAARD; JONASSON, 2014).

Texto

DC: Transcrições escritas ou quaisquer expressões simbólicas armazenáveis e expressas em meio físico, de forma que se tornem acessíveis a outros, tais como documentos escritos, relatos verbais, obras de arte, palavras ditas, imagens, símbolos, construções, entre outros (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

Agência institucional

DC: Capacidade que indivíduos possuem de influenciar processos institucionais, possibilitando-os ou restringindo-os, por meio da produção e disseminação de textos, dentre outras ações (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

Mundo social

DC: Grupo, não necessariamente disperso ou contíguo no espaço, com compromettimentos compartilhados para com certas atividades; com pelo menos uma atividade primária; lugares onde as atividades ocorrem; recursos para realizar tais

atividades e organizações para promover um ou outro aspecto das atividades inerentes ao mundo. Mundos sociais são universos de discurso (STRAUSS, 1987; CLARKE, 2005).

Arena social

DC: Local discursivo constituído por múltiplos mundos sociais e suas respectivas rotinas de funcionamento. Caracteriza-se como um espaço de conflitos, debates, negociações e disputas, forçadas e manipuladas por representantes dos mundos e submundos participantes em razão de posições divergentes (CLARKE, 2005).

Trajectoria social

DC: Movimentos de associação e interação em mundos e arenas sociais, perpetrados pelo mesmo indivíduo ao longo de sua biografia (MACIEL, 2011).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa consiste na descrição do plano geral para o estudo de determinado fenômeno (BABBIE, 1998). Com esse propósito, as seções seguintes apresentarão a estrutura de investigação utilizada ao longo do desenvolvimento deste trabalho, de modo que o delineamento se estrutura a partir dos seguintes elementos: (i) método de pesquisa; (ii) contexto da pesquisa; (iii) seleção dos participantes; (iv) coleta dos dados; e (v) tratamento dos dados.

Inicialmente, entretanto, cumpre destacar que, face à natureza do problema de pesquisa e das categorias analíticas que o compõem, a abordagem de pesquisa adotada foi a qualitativa. Tal enfoque se demonstrou adequado na medida em que os dados que serviram de base para as análises e interpretações não são passíveis de submissão a técnicas estatísticas de análise. Mas, sobretudo, a pertinência da perspectiva qualitativa reside no fato de que ela possibilitou a análise dos fenômenos em seus cenários naturais, de modo que os elementos em estudo pudessem ser interpretados à luz dos significados que os atores a eles conferem (DENZIN; LINCONL, 2006).

A adoção do modelo discursivo de institucionalização proposto por Phillips, Lawrence e Hardy (2004), por sua vez, impingiu ao estudo consequências metodológicas relevantes. Primeiramente, o reconhecimento da interdependência

mútua e recursiva entre estrutura e ação social conferiu à pesquisa uma abordagem de caráter estruturacionista. Além disso, o entendimento que instituições são construções sociais constituídas por meio de discurso implicou na condução da análise dos dados tendo como base um conjunto de suposições teóricas que enfatizam a importância de processos linguísticos e ressaltam o papel desempenhado pela linguagem na construção da realidade social (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; DINIZ; SOUZA; BARRETO, 2010).

Quanto à perspectiva temporal, optou-se por uma investigação de corte transversal com aproximação longitudinal. A classificação como transversal decorre da coleta de dados em um tempo único, e a aproximação longitudinal se justifica devido à vinculação dos dados a situações e eventos passados – especialmente, no contexto deste trabalho, no que se refere à trajetória social dos entrevistados (CRESWELL, 2007). Justifica-se a escolha por esta dimensão temporal porque ela privilegia a observação e análise de fenômenos ao longo do tempo quando o estudo longitudinal é inviável – uma proposta que se coaduna com os objetivos e características da presente pesquisa.

3.2.1 Método

O pressuposto ontológico que orientou o desenvolvimento desta dissertação sustenta que a realidade é socialmente construída por meio das interações sociais, numa lógica segundo a qual os indivíduos subjetivamente percebem uma realidade objetivada e intersubjetivamente a legitimam, dotando-a de uma quase materialidade que possibilita o convívio humano em uma rede de significados comuns (BERGER; LUCKMANN, 1966). Para que este processo seja viabilizado, a linguagem exerce um papel decisivo e fundamental ao permear as ações e interações dos sujeitos, consistindo, pois, na matéria-prima que torna tais processos compreensíveis.

Posto isso, e tendo como base o objetivo geral deste estudo, optou-se como estratégia de pesquisa buscar na narrativa dos sujeitos os significados construídos ao longo de inúmeros processos de socialização. Acredita-se que a descrição oral de histórias pessoais propicia a reinserção do indivíduo em sua trajetória de vida, sendo possível captar suas relações com a sociedade, suas experiências e suas visões acerca dos fenômenos abordados (BECKER, 1994). Neste contexto, portanto, entende-se por narrativa a representação semiótica de uma série de eventos

significativamente ligados de forma causal e temporal, que envolve, dentre outros aspectos, uma perspectiva sobre aquilo que é representado, o estabelecimento de critérios de relevância e uma teoria implícita da realidade (LANDA; ONEGA, 1996).

A opção pela narrativa como fonte de dados válida e relevante coaduna-se com a proposta desta pesquisa, portanto, na medida em que possibilitou a compreensão da realidade a partir da ótica dos próprios atores sociais (CZARNIAWSKA, 1997). A escolha feita justifica-se ainda pela impossibilidade de verificação da *práxis*, em decorrência de limitações impostas pelo escopo do estudo. Desta forma, as histórias pessoais dos atores selecionados para a coleta de dados foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, posteriormente transcritas de forma literal e analisadas individualmente seguindo os ditames da análise de conteúdo proposta por Bardin (1995).

Ainda no que se refere às estratégias de pesquisa selecionadas, convém mencionar que houve orientação metodológica dos pressupostos presentes na análise situacional, de modo que as proposições de Clarke (2005) foram utilizadas, não como técnica para a análise dos dados, mas como um conjunto de suposições teóricas que serviram de inspiração para análises e inferências. Significa dizer que, com base nessa perspectiva, o foco de análise consistiu na situação, entendida como sendo o conjunto imbricado de elementos micro, meso e macro da formação social. Além disso, muito embora as metáforas de mundos e arenas sociais sustentem metodologicamente a investigação, representações gráficas relacionadas a tais elementos não foram construídas (*e.g.*, mapas situacionais, mapas de mundos e arenas sociais, mapas posicionais).

3.2.2 Contexto da pesquisa

Tendo como base as categorias de análise presentes no problema de pesquisa que orientou o desenvolvimento desta dissertação, percebeu-se que o contexto empírico para a realização do estudo deveria atender a dois critérios fundamentais: (i) possuir estrutura organizacional na qual existam diferentes funções gerenciais; e (ii) apresentar elementos de responsabilidade social. Com base nisso, foram estabelecidos contatos com pelo menos 15 organizações que atendiam satisfatoriamente aos pré-requisitos existentes. De todas as tentativas feitas, apenas uma não foi frustrada, e a pesquisa pôde então ser levada a campo no contexto da

organização Phoenix S.A., cuja identificação é feita por meio de nome fictício, a fim de que seja preservada a identidade da própria organização e, sobretudo, dos atores entrevistados.

A Phoenix S.A., fundada em agosto de 1973, está localizada na região sudeste do Paraná, em um município com pouco mais de 11 mil habitantes. Durante os primeiros 35 anos de atuação, a organização teve como atividade comercial a fabricação de móveis de madeira (pinus), fazendo uso de matéria-prima proveniente de áreas de reflorestamento próprias. Criada para atender exclusivamente o mercado nacional, após onze anos de atividades começou a vender sua produção para o mercado internacional e, a partir de 1992, passou a dedicar-se unicamente à exportação, com a justificativa que os móveis de pinus rejeitados pelos clientes brasileiros eram bem aceitos em outros países.

O incremento exponencial no volume de vendas levou a organização a dividir sua estrutura em três ramos de atividades, todas ligadas à produção de móveis: (i) florestal, vinculada às áreas de reflorestamento; (ii) madeiras, responsável pelo beneficiamento e preparação da madeira; e (iii) móveis, ligada à fabricação do produto final. Vendendo sua produção para países como França, Alemanha, Dinamarca, Estados Unidos e Coreia do Sul, a Phoenix S.A. figurou como a quinta maior exportadora de móveis do Brasil, chegando a faturar em torno de U\$\$ 15 milhões ao ano e a empregar cerca de mil funcionários diretos. Tais números e índices, quando analisados à luz das características do município¹³ no qual a organização está instalada, evidenciam a representatividade local que a Phoenix S.A. possui.

Entretanto, entre os anos de 2004 a 2009, a atividade exportadora de organizações brasileiras foi sendo gradativamente inviabilizada por diversos fatores, dentre os quais figuram questões cambiais e mercadológicas. Assim, após oitenta meses apresentando prejuízos financeiros, a Phoenix S.A viu-se obrigada a repensar sua atividade comercial e orientá-la para o mercado interno. Ciente da visão negativa que o móvel de pinus possuía em tal cenário, e fortemente condicionada pela estrutura física instalada – nos moldes do que Arrow (2000) classificaria como dependência da trajetória (*path dependence*) –, a alternativa encontrada pela organização foi migrar para o ramo da construção civil, especificamente no que se refere à produção de

¹³ Em termos demográficos, o município possui aproximadamente 11.250 habitantes e, de acordo com suas informações geopolíticas, 98,9% de sua área territorial corresponde ao perímetro rural, sendo a agricultura a principal atividade econômica do município.

portas e componentes.

Tal alteração produtiva e mercadológica, ao passo que permitiu o aproveitamento de boa parte da capacidade industrial instalada e da matéria-prima disponível, também implicou em mudanças estruturais relevantes, sobretudo no que diz respeito ao faturamento da Phoenix S.A. e ao número de pessoas contratadas. Para adequar-se à nova configuração, foram dispensados mais de seiscentos funcionários, incluindo gerentes e diretores atuantes há anos na organização. Além disso, a fabricação de um produto novo, orientado para um mercado interno desconhecido, demandou um processo de aprendizagem que se estendeu aos mais diversos setores organizacionais. A eficiência do novo arranjo, todavia, pode ser avaliada pelo gradativo aumento da participação da Phoenix S.A.¹⁴ no cenário da construção civil brasileira, pelos valores crescentes de faturamento apresentados pela organização, e pela readmissão de funcionários em cargos gerenciais.

Em termos de rotinas e processos administrativos, talvez uma das mais significativas mudanças ocorridas na Phoenix S.A. em consequência do realinhamento mercadológico diz respeito à elaboração formal de um planejamento estratégico. Cabe destacar aqui que, em essência, a Phoenix S.A. é uma organização familiar, e guarda características desse modelo de gestão. A organização é presidida por seu fundador, cujos filhos e sobrinhos também ocupam funções de direção e gerência. Somente a partir de 2009, as decisões estratégicas que cabiam apenas ao presidente passaram a ser compartilhadas com uma gama maior de atores, e estabeleceu-se uma rotina de reuniões mensais para avaliação de resultados e discussão de alternativas futuras.

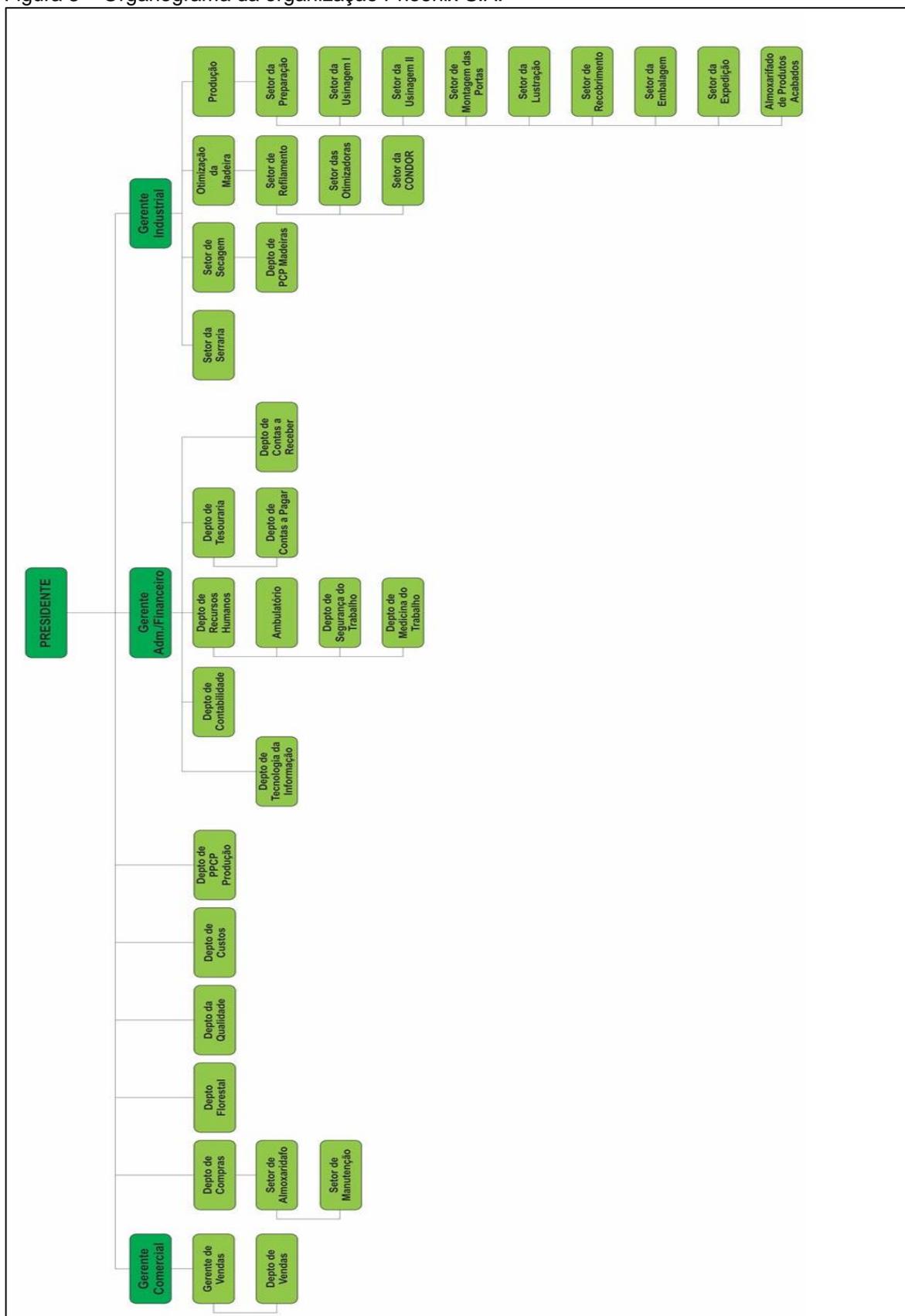
A falta de formalização na Phoenix S.A., aliás, se estende a outros aspectos administrativos. Embora sejam especificados cargos e definidas funções e atribuições distintas, não há plano de carreira, e o organograma existente é ilustrativo, não sendo amplamente difundido entre os membros da organização. Ainda assim, como pode ser observado na figura 3, os cargos nomeados fazem cumprir satisfatoriamente o critério de existência de diferentes funções gerenciais, conforme estas são constitutivamente definidas na presente dissertação.

¹⁴ Foi justamente esse fator que inspirou a escolha do nome fictício Phoenix S.A. A organização aqui descrita guarda, na visão da autora, certa semelhança com a fênix – pássaro da mitologia grega que teria a capacidade de renascer das próprias cinzas – uma vez que conseguiu reverter um processo de falência iminente.

Complementarmente, e qualificando a Phoenix S.A. como contexto empírico válido para a realização do estudo, destaca-se a presença intensiva da responsabilidade social na organização. Apesar de não fazerem parte das políticas formais da Phoenix S.A., ações socialmente responsáveis são registradas ao longo de sua trajetória, especialmente a partir do início da década de 1990. A título de exemplificação, podem ser mencionados (i) investimentos financeiros em conjuntos habitacionais, creches, projetos sociais e no hospital do município; (ii) utilização de matéria-prima renovável e própria, com técnicas de manejo ambiental certificadas pela *Forest Stewardship Council*¹⁵ (FSC); (iii) substituição das contribuições financeiras filantrópicas pela prestação de serviços voluntários, durante os oitenta meses de crise econômica; (iv) cumprimento de legislações trabalhistas e comerciais. Sem entrar no mérito das motivações que justificam a adoção de tais práticas, é possível enquadrá-las como socialmente responsáveis em muitas das definições de responsabilidade social, inclusive no abrangente conceito de Aguinis e Glavas (2012) – consideração das expectativas dos *stakeholders* e contemplação do tripé de desempenho econômico, social e ambiental.

¹⁵ Fundado em 1993, o *Forest Stewardship Council* (FSC) é uma organização independente, não governamental, cujo sistema de certificação (selo ambiental) reconhece práticas de manejo florestal como ambientalmente adequadas, socialmente benéficas e economicamente viáveis.

Figura 3 – Organograma da organização Phoenix S.A.



Fonte: disponibilizado pela organização Phoenix S.A.

3.2.3 Seleção dos participantes

Considerando-se que o problema de pesquisa demandava a verificação das expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais, utilizou-se como critério para a seleção dos participantes da pesquisa o desempenho de atividades de gerência na organização Phoenix S.A. Assim, para que fossem identificados os atores sociais que forneceriam os dados para o estudo, duas etapas foram cumpridas. Inicialmente, obteve-se por e-mail o organograma da Phoenix S.A., conforme apresentado na figura 3, e com base nele foram selecionados os três primeiros níveis hierárquicos (*i.e.*, presidente, diretores, gerentes), totalizando dezessete posições.

Para certificar-se que a escolha de tais atores seria coerente com a definição constitutiva de função gerencial adotada neste estudo, agendou-se uma reunião com o Diretor Administrativo da Phoenix S.A. Além de explicitar os propósitos da pesquisa (já que este foi o primeiro contato presencial da pesquisadora com um representante da organização), o encontro permitiu que fossem verificadas quais são as atividades inerentes a cada cargo descrito no organograma, como se dá a distribuição de poder decisório e quais são os pontos em que há acúmulo de funções. Assim, constatando-se que as gerências de qualidade e PPCP são desempenhadas por um único ator, obteve-se um total de dezesseis participantes considerados relevantes para o desenvolvimento do estudo, cujas características são apresentadas no quadro 2.

Dentre os atributos individuais descritos, dois são particularmente interessantes para a compreensão do contexto pesquisado. Note-se que o quadro é composto predominantemente por atores do sexo masculino (quatorze em um total de dezesseis indivíduos). Além disso, observe-se que apenas dois atores atuam há menos de dez anos na organização, ao passo que os demais apresentam expressivos tempos de permanência na Phoenix S.A. Excetuando-se o presidente, que na condição de fundador atua na organização desde que ela foi criada, há indivíduos que ingressaram na Phoenix S.A bastante jovens, e lá ainda permanecem (*e.g.*, gerente de compras, gerente florestal, gerente de custos). O longo tempo de atuação dos indivíduos na organização implica ainda na constatação de que todos eles estiveram presentes no processo de reestruturação produtiva e mercadológica enfrentado pela Phoenix S.A. a partir do ano de 2009.

Quadro 2 – Características dos participantes selecionados

FUNÇÃO GERENCIAL	SEXO	IDADE (anos)	TEMPO NA ORG. (anos)	ESCOLARIDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO
Presidente	M	61	40	Ensino superior (inc.)	Administração
Diretor Comercial	M	39	17	Ensino superior	Administração
Diretor Administrativo	M	45	21	Pós-graduação	Ciências contábeis
Diretor Industrial	M	40	22	Ensino superior	Ciências contábeis
Gerente de Vendas	M	63	25	Pós-graduação	Administração
Gerente de Compras	M	33	20	Ensino superior	Economia
Gerente Florestal	M	35	21	Pós-graduação	Engenharia ambiental
Gerente de Custos	M	39	23	Pós-graduação	Administração
Gerente de PPCP/Qualidade	M	33	11	Ensino superior	Tecnologia moveleira
Gerente de Contabilidade	F	49	5	Pós-graduação	Ciências Contábeis
Gerente de Recursos Humanos	M	58	19	Ensino superior	Administração
Gerente Financeiro	F	34	10	Pós-graduação	Ciências contábeis
Gerente de Serraria	M	50	17	Ensino médio	-----
Gerente de Secagem	M	31	14	Ensino superior	Ciências contábeis
Gerente de Otimização da Madeira	M	32	13	Ensino médio (inc.)	-----
Gerente de Produção	M	42	6	Ensino médio	-----

Fonte: a autora, 2014.

3.2.4 Coleta dos dados

A abordagem qualitativa que orientou a realização deste trabalho pressupõe que o instrumento fundamental para a coleta, análise e interpretação de dados consiste na figura do próprio pesquisador, de modo que os resultados do estudo devem ser entendidos pelo leitor à luz das características pessoais do investigador e das influências que permearam sua atuação (GODOY, 1995; CHARMAZ, 2006). Parece apropriado, pois, que a descrição dos eventos relacionados à coleta, ao tratamento e à análise dos dados seja redigida em primeira pessoa – flexão verbal que adotarei ao longo das próximas seções.

A opção metodológica pela narrativa como a fonte de dados a ser utilizada orientou a forma pela qual a coleta aconteceria, de modo que a técnica de entrevista em profundidade (SEIDMAN, 1998) com os participantes selecionados se tornou o caminho lógico a seguir. Assim, o primeiro passo consistiu na elaboração de um roteiro que estruturasse parcialmente as entrevistas, mas que também fosse flexível o

bastante para permitir que outras perguntas fossem formuladas no decorrer da interação (FLICK, 2004). Com base nisso, meu orientador e eu planejamos questões que contemplassem os elementos que consideramos necessários para responder às perguntas de pesquisa e cumprir os objetivos da dissertação. Para tanto, desenvolvemos o roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice A) a partir de três eixos centrais: (i) identificar as características da trajetória social do entrevistado; (ii) verificar qual o padrão de conduta atribuído pelo ator à função gerencial que desempenha; (iii) discernir as percepções do entrevistado sobre a responsabilidade social.

O primeiro bloco de perguntas (1-9) teve como objetivo orientar a descrição das histórias pessoais dos entrevistados, de modo que o máximo de informações pudessem ser extraídas: quais foram as ações e interações em arenas e mundos sociais, de que forma esses movimentos são justificados, que elementos influenciaram as decisões tomadas, etc. O segundo bloco de questões (10-13) buscava identificar a expectativa de conduta da função gerencial conforme percebida pelo ator, bem como seu grau de identificação com as atividades desempenhadas. O terceiro bloco de perguntas (14-22), por fim, estava relacionado à responsabilidade social, e objetivava verificar se a temática surgia espontaneamente na fala do entrevistado, qual seu entendimento conceitual sobre o tema e de que forma a função gerencial executada se relaciona com a responsabilidade social.

Antes de efetivamente iniciar a coleta de dados com os participantes selecionados, decidi fazer uma “entrevista piloto” com uma pessoa não pertencente ao contexto da Phoenix S.A. Justifico essa decisão com base em dois fatores: minha inexperiência como entrevistadora e a necessidade de identificar problemas na formulação das perguntas. Convidei então uma pessoa do meu círculo de amizade para ser entrevistada, e a escolhi tendo como critérios: (i) o fato de ela desempenhar atividades gerenciais em uma organização comercial; (ii) o senso crítico que ela possui e que não teria pudores em manifestar, tanto no que se refere à compreensão do que era perguntado, quanto sobre minha postura como entrevistadora. Dessa forma, embora a entrevista não tenha sido transcrita ou analisada, ela foi relevante para que eu fizesse um pequeno ajuste na 11ª questão, e contribuiu significativamente para que eu me sentisse um pouco menos nervosa ao realizar a primeira entrevista.

Estabeleci contato então com o diretor administrativo da Phoenix S.A., e agendamos a entrevista inicial, com a gerente de contabilidade, para o dia 12 de

novembro de 2013. Ciente que a disposição da entrevistada para revelar detalhes de sua perspectiva acerca dos fenômenos em estudo dependeria da aproximação/relacionamento (*rapport*) que eu fosse capaz de estabelecer (GLESNE, 1998), atentei para alguns aspectos que intuitivamente considerei pertinentes. Dessa forma, quanto à minha apresentação pessoal, optei por roupas discretas e sem estampas, sapatos de salto baixo, maquiagem suave e cabelos presos. Ao iniciar a entrevista, pude perceber que a entrevistada estava muito nervosa, talvez até mais do que eu mesma, e tentei tranquilizá-la explicando brevemente os propósitos da pesquisa, agradecendo pela disponibilidade e dizendo que, de modo geral, o que eu gostaria de conhecer era a história da vida dela. Além disso, durante a interação procurei ouvir mais do que falar, não conduzir as respostas dadas e demonstrar interesse naquilo que me era relatado.

Acredito que tais cuidados foram decisivos para que a entrevista durasse surpreendentes duas horas, superando minhas melhores expectativas. As perguntas foram sendo respondidas de acordo com a sequência anteriormente estabelecida, entremeadas com comentários sobre aspectos da vida pessoal da entrevistada (*e.g.*, problemas familiares, anseios pessoais relacionados à carreira, sonhos de consumo, etc.). A entrevista foi gravada e transcrita, e realizei uma análise prévia dos dados, com a ajuda do meu orientador, a fim de identificar aspectos a serem melhorados ou corrigidos nas questões do roteiro.

Uma vez que consideramos adequadas as questões desenvolvidas, solicitei, por intermédio sempre do diretor administrativo da Phoenix S.A., o agendamento das demais entrevistas, cujas características e ordem de ocorrência são apresentadas no quadro 3. Note-se que o período de coleta de dados, portanto, foi de 12 de novembro de 2013 a 27 de janeiro de 2014. As entrevistas foram programadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, e o diretor administrativo procurou agrupá-las o máximo possível (o que contribuiu para que meus deslocamentos de aproximadamente sessenta quilômetros fossem reduzidos).

As entrevistas foram todas individuais, realizadas na sala de reuniões da organização e pautadas pelos mesmos critérios de preparação prévia já descritos. Adicionalmente, atentei para a adequação da linguagem utilizada com cada entrevistado, uma vez que a simplicidade do gerente da serraria demandava o uso de expressões mais populares que seriam inapropriadas, por exemplo, ao interagir com o presidente da Phoenix S.A. E, com a devida autorização dos entrevistados, todas

as conversas foram todas gravadas, a fim de que os áudios pudessem posteriormente ser transcritos.

Quadro 3 – Cronologia da coleta de dados

Ordem	Função Gerencial	Data	Duração (minutos)
E1	Gerente de Contabilidade	12/11/2013	116:09
E2	Gerente de PPCP/Qualidade	25/11/2013	70:17
E3	Gerente Financeiro	25/11/2013	35:59
E4	Gerente de Custos	25/11/2013	37:36
E5	Gerente de Otimização da Madeira	28/11/2013	90:45
E6	Gerente de Serraria	28/11/2013	56:44
E7	Gerente Florestal	28/11/2013	18:54
E8	Gerente de Produção	29/11/2013	41:11
E9	Gerente de Vendas	29/11/2013	68:06
E10	Gerente de Compras	29/11/2013	36:18
E11	Gerente de Secagem	29/11/2013	36:04
E12	Diretor Industrial	05/12/2013	55:28
E13	Diretor Comercial	05/12/2013	57:10
E14	Gerente de Recursos Humanos	05/12/2013	89:20
E15	Diretor Administrativo	22/01/2014	125:54
E16	Presidente	27/01/2014	129:06

Fonte: a autora, 2014.

De modo geral, as entrevistas que aconteciam em uma mesma data eram programadas com intervalos de uma hora, e administrar o tempo de cada interação foi a primeira dificuldade que enfrentei na coleta dos dados, especialmente quando a eloquência do entrevistado o fazia ultrapassar os sessenta minutos previstos. Em tais casos, com a orientação do roteiro e a noção de que o que estava sendo dito não era repetitivo, optei por deixar que a entrevista extrapolasse o tempo designado, desculpando-me com o entrevistado seguinte. Os dois últimos encontros, com o diretor administrativo e com o presidente da organização, solicitei que fossem agendados em dias distintos, uma vez que eu previa uma duração maior de tais entrevistas (o que de fato aconteceu), e não queria perder dados relevantes em função de limitações de tempo.

Diferentemente da primeira entrevista, nas demais interações as questões presentes no roteiro foram respondidas aleatoriamente conforme o entrevistado narrava sua história. Isso demandou uma concentração exaustiva durante as entrevistas, a fim de que eu não perguntasse algo que já havia sido dito, ou deixasse de fazer alguma das perguntas. Além do mais, em diversas ocasiões a resposta a um questionamento revelava que respostas anteriores estavam incompletas, e era preciso retomá-las. Ainda que eu tenha tomado cuidados nesse sentido, nem todas as entrevistas contemplaram a totalidade de questões presentes no roteiro.

3.2.5 Tratamento dos dados

Os dados primários coletados por meio das entrevistas em profundidade semiestruturadas foram tratados com base nos procedimentos da análise de conteúdo, nos moldes sugeridos por Bardin (1995). A opção por tal técnica de análise de dados se justifica na medida em que, como afirma Chizzotti (2006), a análise de conteúdo possibilita a compreensão crítica do sentido das comunicações, seu teor manifesto ou latente, bem como as significações explícitas ou ocultas – características que se coadunam consideravelmente bem com os objetivos desta dissertação. A presente seção, portanto, destina-se à descrição de duas etapas do processo de transformação dos dados brutos em dados significativos e passíveis de interpretação: (i) pré-análise; e (ii) exploração do material.

Iniciei a pré-análise, que consiste na organização propriamente dita dos materiais e na elaboração de um plano geral de desenvolvimento da análise, realizando a transcrição literal e na íntegra das entrevistas feitas. A opção por transcrever pessoalmente as gravações, embora seja consequência mais de restrições financeiras do que de escolhas metodológicas, contribuiu para que duas etapas fossem realizadas simultaneamente: a preparação formal dos dados, tornando-os operacionais; e a leitura flutuante, que possibilitou uma visão geral de todo o material coletado. A partir de tal percepção global, defini que a primeira entrevista a ser codificada seria a primeira (identificada como E1 no quadro 3), em razão da pluralidade de aspectos abordados pela entrevistada.

A fim de subsidiar a codificação inerente à etapa seguinte de exploração do material, a pré-análise contemplou ainda o desenvolvimento de uma grelha de análise, tendo como base os objetivos da pesquisa e o quadro teórico-empírico de referência. Como pode ser observado no Apêndice B, tal grelha de análise contém as definições constitutivas dos construtos: (i) trajetória social; (ii) papel; (iii) função gerencial; (iv) expectativa de papel da função gerencial; (v) discurso de responsabilidade social; (vi) arena social; e (vii) mundo social. As definições de agência institucional e de texto, que também haviam sido incluídas, foram suprimidas no decurso da exploração da primeira entrevista, uma vez que não se mostraram relevantes para o processo de codificação.

Antes de efetivamente iniciar a exploração do material, providenciei versões impressas da grelha de análise, do problema de pesquisa e dos objetivos específicos,

e manteve tais elementos ao alcance dos olhos durante todo o processo de codificação, a fim de que os códigos criados tivessem orientação, inspiração e fossem consonantes com o referencial teórico. Além disso, obtive uma versão do *software* Atlas.ti, que devido ao expressivo volume de dados obtidos se mostrou uma útil ferramenta de auxílio para o ordenamento e para a análise como um todo.

Durante a fase de exploração do material, o tratamento dos dados consistiu nos processos de codificação e categorização. Como previsto por Bardin (1995), tal etapa foi longa e fastidiosa, envolveu inúmeras reflexões e revisões, e estendeu-se de 28 de janeiro a 9 de junho de 2014. Durante esse período, atributos como dedicação, paciência, imaginação e criatividade foram demandados para que os códigos fossem desenvolvidos, exatamente como indicado por Freitas, Cunha e Moscarola (1997). Entretanto, essa fase foi fundamental para que os dados coletados pudessem efetivamente subsidiar as análises e inferências posteriores.

O segmento de conteúdo considerado como unidade de base para a codificação do material foi o tema. De acordo com Bardin (1995), o tema consiste em uma afirmação acerca de um assunto, de comprimento variável (*e.g.*, uma frase, uma frase composta, um resumo, uma frase condensada), correspondendo, portanto, a uma regra de recorte que leva em consideração o sentido e não a forma. Trata-se de uma unidade de significação complexa, que “se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 1995, p. 105).

Para dar início ao processo de exploração, criei uma unidade hermenêutica no *software* Atlas.ti, na qual inseri as transcrições das entrevistas arquivadas individualmente. Realizei a segmentação de partes do texto, então, efetuando uma leitura cuidadosa e contextualizada de uma linha por vez, e atribuindo (conceituando) um nome de código que refletisse o teor da linha completa, de uma parte dela ou até mesmo de uma única palavra. Na medida em que uma parte de texto, designada como incidente ou *quotation*, apresentava o mesmo significado de um dos códigos já existentes ela recebia o mesmo nome, ou então uma nova conceituação era criada.

Como já oportunamente mencionado, iniciei o processo de codificação a partir da Entrevista 1 (E1), uma vez que a multiplicidade de elementos existentes em tal material permitiria o desenvolvimento de boa parte dos códigos necessários ao tratamento das demais entrevistas. Assim, ao término da codificação da E1, identifiquei 1106 incidentes (*quotations*) agregados em 162 códigos. Criei então um

arquivo em Word (processador de texto) para registrar minhas impressões gerais sobre a entrevista, as percepções relacionadas ao problema de pesquisa e o número total de códigos gerados. No decorrer da codificação do material restante, utilizei este arquivo em Word para anotar, além dos elementos já mencionados, os códigos que adicionava, eliminava ou substituía.

As demais entrevistas foram sendo codificadas na ordem em que foram feitas, seguindo, portanto, a sequência apresentada no quadro 3. Ao finalizar a codificação da E5, comecei a categorizar os códigos então existentes, utilizando como critério de classificação as definições constitutivas dos construtos presentes na grelha de análise. Constatei que, além dos sete elementos pré-estabelecidos na grelha categorial, existiam códigos que satisfatoriamente poderiam compor uma categoria denominada “Auto-identidade”, por se coadunarem com a perspectiva de Giddens (2002) mencionada no quadro teórico de referência.

Na medida em que os códigos passaram a ser categorizados, comecei a perceber o delineamento das propriedades e dimensões de variação de cada categoria, o que contribuiu para a continuidade do processo de criação de novas conceituações e de localização dos incidentes. Os registros que fiz apontam que as exclusões e inclusões de códigos aconteceram sobretudo até a E10, de modo que o tratamento das entrevistas restantes contribui basicamente para aumentar a fundamentação empírica dos códigos e categorias. Ao término do processo, identifiquei 9.870 incidentes (*quotations*), 152 códigos e oito categorias.

Por fim, submeti o material já tratado aos critérios de categorização estabelecidos por Bardin (1995), quais sejam: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência ao objetivo e quadro teórico do estudo; fidelidade (padronização); e produtividade (fertilidade das categorias em termos de inferências potenciais). A apresentação das categorias finais, juntamente com os códigos que as compõem, é feita no Apêndice C.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação das análises feitas a partir dos dados coletados, codificados e categorizados. Inicialmente, serão especificadas as definições, propriedades e dimensões das categorias existentes, tendo como referência o contexto empírico da pesquisa. Essas categorias são: (i) mundo social; (ii) arena social; (iii) papel social; (iv) função gerencial; (v) expectativa de papel da função gerencial; (vi) trajetória social; (vii) auto-identidade; e (viii) discurso da responsabilidade social. Ao final, será exposta a forma pela qual tais categorias estão inter-relacionadas, de modo que seja possível descrever como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Nas próximas seções serão apresentadas as oito categorias de análise presentes no estudo, na sequência anteriormente mencionada. Como forma de exemplificar argumentos, as definições são entremeadas com excertos das entrevistas feitas.

4.1.1 Mundo social

No contexto empírico pesquisado, representado pela organização Phoenix S.A., os 12 códigos que compõem a categoria mundo social refletem essencialmente as classes profissionais às quais os indivíduos entrevistados estão vinculados, quais sejam: (i) Administração; (ii) Contabilidade; (iii) Direito; e (iv) Engenharia. Cada profissão é constituída por áreas específicas (submundos sociais), e o desempenho de atividades gerenciais pressupõe o comprometimento do ator para com uma ou mais destas áreas, podendo inclusive ocorrer sobreposição entre elementos de mundos sociais distintos. Como pode ser observado nos fragmentos das entrevistas 1 e 7, o número de submundos sociais demandados por uma função gerencial pode variar dependendo da configuração organizacional ou de fatores conjunturais.

O que acontece muito nas empresas hoje, é muito... muito não, mas processo trabalhista acontece, é a Receita Federal que vira e mexe você faz, não que você faça errado, mas você faz de um jeito que a Receita não concorda,

entendeu? Então é advogado pra cá, é petição pra lá, é coisa para resolver, a Receita não aceitou vai lá e muda e faz de outro jeito, sabe? Isso que é o legal da área, hoje de tarde, por exemplo, vem uns advogados ai com uma tese que até hoje ninguém tinha visto ainda, sabe, então vamos ver o que os caras vão apresentar (Entrevista 1).

A área ambiental é bastante distinta assim, né, por exemplo: as grandes empresas elas têm mais ou menos um profissional pra cada setor, por exemplo o setor de legislação ambiental tem um profissional, [...] setor de silvicultura, que é o setor onde você faz a implantação da floresta, setor de manutenção de florestas tem um profissional. Então cada setor desses, voltado à área de meio ambiente ou da área florestal tem um profissional. [...] Aqui na [nome da empresa], por ser uma empresa de um porte um pouco menor eu consigo fazer todas essas funções aí, pelo menos um pouquinho de cada né? Não sei tudo, mas pelo menos um pouquinho de cada tem que saber (Entrevista 7).

Ainda que a definição constitutiva da categoria privilegie o aspecto discursivo ao afirmar que mundos sociais são universos de discurso (CLARKE; FRIESE, 2007), ela não exclui a presença de elementos materiais (recursos) e processuais (atividades) – pelo contrário, indica sua indispensabilidade para que um mundo social se configure. Congruentemente com esta perspectiva, os códigos que compõem a categoria aqui descrita podem ser divididos em: (i) elementos discursivos; (ii) elementos dispositivos; e (iii) processos.

Os elementos discursivos (e.g., documentos escritos, relatos verbais, palavras ditas, imagens, símbolos, significados) presentes em um mundo social subsidiam as representações de papéis (*scripts*) consideradas próprias aos atores comprometidos com tal mundo. Em consonância com a perspectiva do construcionismo social, entende-se que em seus momentos de socialização, o ator social percebe, interpreta, seleciona e aprova (*enact*) alguns *scripts*, e ao agir contribui para a construção da realidade na qual está inserido. Os elementos discursivos, além de sinalizarem as linhas gerais sobre os modos de proceder, estabelecem ainda critérios de diferenciação entre um mundo social e outro.

Elementos dispositivos, por sua vez, consistem na base material (*i.e.*, objetos humanos e não humanos) para a qual os *scripts* são direcionados, de modo que é por meio dos recursos no plano material que os significados e símbolos se tornam visíveis (MACIEL, 2011). No contexto empírico desta pesquisa, elementos dispositivos podem ser ilustrados por entidades de classe (e.g., CRA, CRC) e pelos documentos que comprovam a afiliação (e.g., carteirinha). Além disso, é por meio de recursos materiais como máquinas, tecnologias e equipamentos que os processos inerentes ao mundo social são viabilizados.

Os elementos processuais, por fim, se referem às rotinas e atividades por meio das quais o mundo social se configura e reconfigura ao longo do tempo, envolvendo a combinação de elementos discursivos e dispositivos. Características dos três elementos e as dinâmicas entre eles podem ser exemplificadas por parte da entrevista do gerente de recursos humanos, que menciona aspectos discursivos (*e.g.*, burocracia, nenhum dia é igual ao outro), recursos materiais (*e.g.*, máquina, computador, pessoas) e processos (*e.g.*, fazer cálculo, resolver, ajudar).

E daí cá nessa vida que é hoje a minha, do departamento pessoal. Só que na época, vamos dizer assim, eu aprendi a fazer as coisas calculando na máquina, não era como é hoje em dia, em 1986 não existia computador. Então eu aprendi a fazer cálculo baixando na mão, batia envelope de pagamento, batia cheque, era tudo datilografado, não tinha computador. [...] Mas eu acabei direcionado pra essa área e gostei na verdade disso. Tem a parte burocrática? Tem, mas nenhum dia é igual ao outro, certo? Todo dia tem coisas diferentes, não é que nem uma contabilidade que você sabe o que é. Aqui não, é um precisando de uma coisa, um pede uma coisa, outro quer outra coisa, você tem que resolver. [...] Tem dia que eu nem chego na minha sala, porque você tá fazendo outras coisas, se envolve com segurança do trabalho, se envolve com um monte de coisas. Então é diferente. Às vezes você pode ajudar as pessoas de uma maneira aqui, o cara tem um problema lá, e você consegue resolver, ajudar, isso é bom (Entrevista 14).

Numa perspectiva integrada, pode-se afirmar que o grau de comprometimento de um ator para com certo mundo social depende: (i) da incorporação e utilização de elementos discursivos; (ii) da acessibilidade a elementos dispositivos; e (iii) do envolvimento com elementos processuais.

4.1.2 Arena social

A categoria arena social remete à noção de um espaço relacional no qual diversas questões são debatidas por múltiplos atores, representantes de mundos sociais distintos e com rotinas de funcionamento próprias. Caracteriza-se pela existência de conflitos, negociações e disputas, uma vez que os atores sociais envolvidos enfrentam diferentes demandas e possuem objetivos diversos (CLARKE, 2005). Com base em tal perspectiva, entende-se que o próprio âmbito no qual esta pesquisa foi desenvolvida (*i.e.*, organização Phoenix S.A.) representa em si uma arena social, contextualizada em um domínio mais abrangente (*i.e.*, setor da construção civil) e na qual estão presentes representantes dos mundos e submundos anteriormente apresentados (*i.e.*, seção 4.1.1).

Os dados coletados geraram 35 códigos relacionados a esta categoria, e permitiram observar a participação dos atores sociais que fizeram parte do estudo em quatro principais arenas: (i) organização de trabalho; (ii) família; (iii) instituição de ensino; e (iv) amigos. Cada um desses espaços, tal qual ocorre nos mundos sociais, é constituído por elementos discursivos, elementos dispositivos e processos. Especificamente no caso da arena social organização de trabalho, a conformação de tais elementos está relacionada a aspectos institucionais (coercitivos, normativos e miméticos) e a critérios de ordem técnica (eficiência operacional), e se dá a partir da prática diária dos atores sociais localmente situados – numa lógica convergente com a definição de organização apresentada por Maciel (2011), a qual privilegia a noção de organizações como algo em processo, que acontece ao invés de ser.

A participação de um ator em uma arena social implica na assunção de determinados papéis (*e.g.*, pai/mãe, amigo, aluno, gerente, presidente), cada qual com modos de conduta (*scripts*) considerados apropriados, conforme sugerido por Scott (2008a). Tais formas de proceder são transmitidas ao indivíduo por meio dos elementos discursivos presentes no contexto, e especificarão: (i) os elementos dispositivos (materiais) aos quais o ator terá acesso, envolvendo inclusive outros atores sociais presentes na arena; (ii) a forma e o teor dos elementos discursivos acessados e produzidos pelo indivíduo; e (iii) os processos ou atividades desenvolvidos na arena para com os quais o ator tem o dever de ou a permissão para se envolver. A entrevistada 1 (*i.e.*, gerente de contabilidade), ao se referir à função de técnico de segurança, desempenhada por uma mulher, exemplifica a confluência de aspectos discursivos (*e.g.*, gritar, dar ordens), dispositivos (*e.g.*, equipamento de segurança, ambulância) e processuais (*e.g.*, promover evento) relacionados a tal papel.

E ela grita com os caras, e faz eles usarem os equipamentos, sabe? [...] E coisa assim como a semana interna de prevenção a acidentes, nunca tinha antes, sabe? Ela veio, fez as palestras, botou tudo assim nos eixos, sabe? Foi uma mudança, assim... E é até engraçado, porque daí nas festas, tipo de final de ano, vem ela de salto alto, toda produzida, assim todo mundo “uau”. A primeira vez que ela apareceu foi muito engraçado, sabe, porque você tá acostumado a ver ela de cabelo preso, né? No dia-a-dia cabelo preso, equipamento de segurança, usando botina, capacete... Então meu deus quando ela veio assim de saltão, um tomara-que-caia, o cabelo solto, assim, todo mundo ficou assim, sabe, “nossa”! Mas ela é porreta, dirige ambulância, dirige empilhadeira, ela faz qualquer coisa (Entrevista 1).

Importante destacar ainda que, com base no conceito de multiplicidade de

papéis apresentado por Goffman (2009), a participação de um ator em uma arena social poderá ter reflexos na forma pela qual ele interagirá em outras arenas. Elementos discursivos internalizados podem, por exemplo, ser transpostos de um espaço relacional para outro, e subsidiar o desempenho de papéis inerentes a outras arenas, tal como relatado pelo entrevistado 12 (*i.e.*, diretor industrial). Além disso, discursos, recursos materiais e processos podem ser acessados e utilizados por certos atores para que a sobreposição entre arenas sociais seja evitada. Essa característica é particularmente relevante no contexto da Phoenix S.A., como pode ser observado na fala do entrevistado 16 (*i.e.*, presidente), uma vez que diversos atores da organização possuem vínculos familiares.

Eu trago os problemas de casa pro trabalho e levo os problemas de trabalho pra casa. Não sou hipócrita de dizer que eu tenho dois guarda-pós. Um guarda-pó lá em casa, e outro aqui. Não, eu levo os problemas, e minha mulher me entende. Até acredito ser por isso que muitas pessoas que trabalham na minha função se separam das esposas, sabe, por causa disso, que as esposas não conseguem assimilar isso. E minha mulher já sabe, eu chego em casa, ela me cumprimenta, e daí eu vou tomar banho, e ela não me incomoda, ela deixa eu desestressar. [...] E daí depois que eu me desestresso eu saio, né, e daí tô pronto pra minha família (Entrevista 12).

Nós temos um acordo de acionistas onde, digamos, esposas, né, nora, genro, essas coisas, não trabalham na empresa porque isso só gera confusão. A coisa mais fácil que tem na vida é você contratar um parente, agora o mais difícil é você demitir depois, se isso não der certo. Difícil demitir sem causar constrangimento, briga, desconforto e desunião de família, então evitando isso a gente... Tô com a minha nora que tá precisando de emprego, mas infelizmente não posso contratar, porque eu vou quebrar um negócio que tá pactuado onde todos nós assinamos. Meus netos pra poder trabalhar aqui vão ter que falar no mínimo duas línguas, vão ter que ter um curso superior reconhecido, ou vão ter que de preferência trabalhar em outras empresas antes, sabe? Pra não vim aqui dando chute, né? (Entrevista 16)

A especificação de expectativas normativas de conduta, tais como as exemplificadas nos fragmentos de entrevistas apresentados, estão relacionadas à noção de papel social, que constitui a próxima categoria a ser descrita.

4.1.3 Papel social

A categoria papel social, conforme se configura no estudo, é composta por 11 códigos que refletem (i) as expectativas contextuais de conduta mantidas pelos atores entrevistados com relação ao comportamento de outros indivíduos, bem como (ii) os processos por meio dos quais as formas de proceder são transmitidas e reproduzidas. Conforme já mencionado na descrição da categoria arena social, um papel social é

representado pela promulgação de direitos e deveres atribuídos a um ator em uma determinada situação social, envolvendo elementos discursivos, dispositivos (materiais) e processuais (atividades).

A análise dos dados coletados permitiu observar que a construção social de um papel pode ser fundamentada com base em posições formalmente estabelecidas, tais como as especificadas por meio da estrutura hierárquica organizacional. Entretanto, linhas gerais sobre modos de agir (*scripts*) podem ser também configuradas a partir de características do indivíduo, como gênero, aparência e aspectos culturais. Tais atributos, igualmente construídos por meio de interações sociais, são utilizados, por exemplo, pelo entrevistado 14 para expressar a predisposição de um ator com relação ao trabalho, como pode ser notado no fragmento de entrevista que segue.

Às vezes vem a pessoa aqui com *piercing*, muita tatuagem, isso não é gente que pega, que gosta de trabalhar, sabe? São raras as exceções, mas a maioria não vem assim de uma escola de trabalho, sabe? É aquele que já é desleixado. Não sei, eu sou alemão, talvez por causa disso nunca deixei meus filhos usarem *piercing* e nem tatuagem, porque eu não acho que é uma coisa boa. Eu pergunto pra você, qual o dono de empresa, qual diretor bem sucedido usa *piercing*? Qual diretor bem sucedido tem tatuagem? (Entrevista 14)

Se por um lado a caracterização dos *scripts* especifica o modo como certos atores são supostos a se comportar, a ação efetiva destes atores (tipificação) quando congruente com o esperado contribui para que tais expectativas de conduta sejam reforçadas, como é possível observar na fala do entrevistado 12. Pressupõe-se, portanto, que tipificações que contrariem as concepções de comportamento existentes contribuiriam para que, gradativamente, os *scripts* possam ser redefinidos.

Eu tô há muito tempo aqui, com vinte e poucos anos de [nome da organização] você conhece quase todo mundo. Eu conheço muitas pessoas só pela família já, só pelo sobrenome. Chego até a dizer “Putz, mas [sobrenome de família] aqui comigo nunca deu certo, será que você vai dar?” Esses dias chegou um cara lá do [nome do local], que é uma localidade, “Putz, lá do [nome do local]? Se você se encaixar aqui você vai ser o primeiro, porque até hoje ninguém de lá encaixou”. Entendeu? E o pior é que eu não errei. Ele tá ali, fez um monte de besteiras e saiu. Até brinquei com o pessoal, quando ele vier pra assinar a rescisão eu vou falar na cara dele “Viu como eu estava certo?”. Eu não estava errado (Entrevista 12).

A forma pela qual os atores deverão agir em determinado contexto lhes é discursivamente transmitida por outros atores localmente situados, com base em argumentos como o de que o indivíduo é “*uma pedra a ser lapidada*”, sendo necessário, portanto, “*ensinar a fazer*”, “*dar o exemplo*”, “*passar o conhecimento*”, ou

“*treinar um substituto*”. O teor daquilo que é comunicado depende dos elementos discursivos presentes no contexto, mas é também fortemente influenciado pelos *scripts* internalizados pelo emitente das mensagens ao longo de sua própria socialização. Parte da entrevista do gerente de PPCP/Qualidade evidencia essa dinâmica.

Hoje eu me deparo com uns funcionários assim que, que eu me enxergo há 12 anos atrás, jovem, não quer nada com nada na vida, o único foco deles é balada, diversão, paquera ou alguma coisa assim. Dentro da empresa não conseguem desempenhar um serviço que a gente esperava. Aí é que eu tento trabalhar a minha parte [...] Eu não consigo enxergar dedicação, vontade neles. E eu peço com eles porque eu cobro isso deles um pouco demais, às vezes eu tô demais e eu mesmo vejo que eu tenho que dar uma freada (Entrevista 2).

Ainda que os atores sociais que fizeram parte deste estudo desempenhem múltiplos papéis nas quatro arenas sociais identificadas, os papéis que exercem no âmbito da Phoenix S.A. são de especial relevância para esta pesquisa. Em razão disso, e uma vez que as posições sociais em tal contexto são hierarquicamente estabelecidas, cumpre especificar as características das funções gerenciais presentes no contexto empírico estudado.

4.1.4 Função gerencial

Apresentadas no quadro 2, as dezesseis funções gerenciais existentes na Phoenix S.A. foram identificadas com base nos critérios estabelecidos pela definição constitutiva do construto (*i.e.*, hierarquização formal, poder de decisão relacionado à área funcional, supervisão e direcionamento das atividades de outros, estabelecimento de conexão com as demais áreas da organização). No estudo, a categoria função gerencial se configurou essencialmente a partir da delimitação das (i) atividades desempenhadas e (ii) atividades não desempenhadas pelos atores sociais, conforme suas próprias perspectivas – exemplificadas por excertos das entrevistas 1 (*i.e.*, gerente de contabilidade) e 7 (*i.e.*, gerente florestal).

Eu não faço assim muito a parte burocrática de contabilidade, entende? Lançar nota, conferir nota, sabe, é mais resolver os problemas, né? Até porque com o tempo você vai ganhando experiência nesse tipo de coisa. Comecei também lançando nota e fazendo a contabilidade em geral, né? [...] Ser gerente de contabilidade não é o cara ficar ali lançando notas e controlando, né? Que nem eu, parte operacional faço muito pouca coisa aqui, sabe, é mais análise, essas coisas assim. As declarações, que hoje tudo gira em torno de entregar declaração pra Receita Federal, né? É mais essa parte assim que eu faço, não é tão a burocrática (Entrevista 1).

Aqui a gente tem a parte de silvicultura, que é a parte de implantação de florestas, tem a parte de colheita de floresta, né, que é a parte de extração que envolve muito maquinário, mão-de-obra e essas coisas. Tem as coisas bem burocráticas, a parte de licenciamento também, você tem às vezes um pinus plantado dentro de uma área de APP, então você tem que fazer um projetinho desse aqui, no IAP ou na FATMA, em Santa Catarina, pra conseguir o licenciamento pra ficar tudo dentro da legislação. Todas essas coisas assim vão ocupando o meu dia. Aí tem a parte topográfica também, parte de documentação de terreno, matrícula, escritura. Parte de mapeamento, divisa, sempre tem que estar fazendo o reconhecimento das áreas. [...] Eu não tenho contato com a venda do produto final, contato com os clientes, mas com os confrontantes das áreas da [nome da organização] eu sempre estou em contato, faz parte da minha função conversar com eles, tomar um chimarrão aqui, ali, enfim, fazer a política da boa vizinhança (Entrevista 7)

Note-se que o conjunto de atividades relatado envolve fundamentalmente (i) o acesso e utilização de elementos dispositivos (*i.e.*, recursos do plano material, tais como maquinário, locais, documentos, clientes, etc.), assim como (ii) o envolvimento e a participação do ator social em situações e interações por meio das quais a organização acontece, expressadas por meio dos verbos de ação (*e.g.*, lançar, conferir, resolver, analisar, conversar, atender, etc.).

4.1.5 Expectativa de papel da função gerencial

A categoria denominada expectativa de papel da função gerencial especifica a forma pela qual a categoria papel social se aplica contextualmente às funções gerenciais existentes na Phoenix S.A. Os três códigos identificados expressam: (i) os direitos e deveres aplicáveis ao ator no desempenho de determinada função gerencial, internalizados por ele e discursivamente manifestados; (ii) os comportamentos que, embora possam ser concebidos como apropriados a atores sociais em posições equivalentes em outros contextos, não são percebidos pelo entrevistado como prescrições de conduta no âmbito pesquisado; e (iii) as situações por meio das quais o ator exterioriza os modos de agir específicos.

A descrição dos *scripts* particulares aos atores que fizeram parte deste estudo é apresentada integralmente no Apêndice D, com o agrupamento de funções gerenciais com expectativas de conduta similares. Note-se que os padrões de comportamento relatados fazem menção a textos e discursos, indicam atividades e processos e caracterizam as relações do ator social com outros atores do contexto (*e.g.*, funcionários, clientes, fornecedores, credores). As formas de agir descritas,

embora incorporem elementos relacionados diretamente às atividades próprias de cada função, incluem e enfatizam aptidões e competências de orientação menos específica, tendo sido mencionadas inclusive por mais de um entrevistado, tais como “*ser comprometido*”, “*ser equilibrado*” ou “*ser confiável*”.

A análise dos dados permitiu perceber que a construção social dos modos de proceder tidos como adequados ocorre a partir de múltiplas referências, confrontadas pelo ator em seus movimentos de ação e interação em diferentes mundos e arenas sociais. Significa dizer que o indivíduo, em seus momentos de socialização, percebe, interpreta e registra *scripts* existentes, de modo que a concepção que estabelece acerca do papel gerencial que desempenha é em certa medida condicionada por elementos existentes nos espaços relacionais nos quais interagiu. A fala do gerente de PPCP/Qualidade, explicitada no excerto da entrevista 2, retrata esse processo.

Daí eu assumi a área de projetos, e eu vi que eu estava onde eu queria estar, né? E daí com a faculdade junto... A gente vai se modelando com a faculdade, e eu vi a oportunidade de mudar o meu comportamento, o meu perfil, pra ver se eu conseguia alguma coisa a mais. [...] Foi quando surgiu essa oportunidade no PCP, já está fazendo um ano que eu assumi essa área. E pra mim ainda é tudo muito novo, eu tô recebendo muitas informações, eu tô sendo bastante cobrado pelos meus superiores e pelos meus subordinados, que antes eram meus colegas, né? Tenho que ter mais responsabilidade, e tô aprendendo com isso. [...] Tô fazendo bastante leitura assim de livros, pra tentar entender mais a parte de gestão. Eu estava tentando achar uma forma de ser um bom gestor, um bom líder, né, mas não existe uma forma certa. [...] Assim, eu sempre tive um líder pra pegar como exemplo. Alguns que estão junto comigo que eu mais tentei seguir o exemplo foi o do [nome do gerente de custos], que era meu chefe, usei ele bastante como exemplo. Teve uns de fora da empresa também, eu me baseei em um professor meu, o professor [nome do professor]. Uma pessoa muito inteligente, quando fala com você ele demonstra que é o cara, é um ótimo professor, e eu me baseei muito nele. Até hoje quando eu tento agir de alguma forma eu penso “Putz, como será que ele iria fazer?” E aqui dentro eu me baseei também no [nome do diretor administrativo], que é bom líder, íntegro, ético, é essa linha que eu tento seguir, da ética, ser o mais honesto possível (Entrevista 2).

Importante destacar ainda que, muito embora as expectativas de papel das funções gerenciais sejam forjadas com base em elementos presentes em um domínio mais abrangente, elas refletem também aspectos existentes na situação específica em que a ação efetivamente ocorre – culminando, pois, no caráter contextual das prescrições de conduta aqui identificadas. Desta forma, as linhas gerais sobre modos de agir no âmbito da Phoenix S.A. são situacionalmente influenciadas: (i) pela reestruturação mercadológica enfrentada pela organização, que exigiu a redução do número de funcionários e deu novos contornos às atribuições dos atores remanescentes; (ii) pelas características demográficas e de infraestrutura do

município no qual a organização está instalada; e (iii) pela conformação processual de elementos de ordem institucional e técnica, que exige certos comportamentos enquanto prescinde de outros.

4.1.6 Trajetória social

O conceito de trajetória social está relacionado ao conjunto de movimentos de associação e interação em mundos e arenas sociais, feitos por um indivíduo ao longo de sua biografia. No presente estudo, a categoria foi composta por 46 códigos que evidenciaram os mundos e as arenas que fizeram parte da história dos atores, as características e elementos envolvidos nos processos de interação, e os aspectos que influenciaram ou condicionaram movimentos. Observou-se que a trajetória dos pesquisados variou sobretudo em função da afiliação em algumas arenas sociais, durante intervalos de tempo maiores ou menores, dos papéis sociais assumidos e das características discursivas de tais arenas. Esta variação pode ser exemplificada pelos seguintes excertos da entrevista com o diretor comercial.

Bem, a [nome da organização pesquisada] foi fundada pelo meu pai, e eu desde pequeno, desde a minha infância, né, eu vivo a [nome da organização pesquisada]. Então desde pequeno meu pai sempre teve uma preocupação muito grande assim com línguas, né? Na opinião dele, ele sempre foi da seguinte opinião, que hoje uma língua vale muito mais do que uma faculdade. Isso não só hoje, mas lá atrás, em 1987 ele já pensava dessa forma. Até porque a empresa na época estava voltada para a exportação, então a questão do idioma era inclusive uma necessidade. Aí me aperfeiçoei no inglês e no alemão, fiz três intercâmbios, dois pros Estados Unidos e um pra Alemanha, com a intenção de aperfeiçoar a língua. [...] E isso me abriu muitas portas, como diretor comercial tive a oportunidade de viajar bastante. [...] No regresso da Alemanha fiz vestibular pra Engenharia Civil, na FURB. Aí fui pra Blumenau, por lá permaneci um ano, um ano e meio. Vi que aquilo não era pra mim, aí voltei, cursei Administração de Empresas aqui na UNIVILLE, onde me formei. Tô na [nome da organização pesquisada] desde 1996, comecei trabalhando como assistente administrativo, passei pela parte de faturamento, parte de montagem de pedidos, atendimento a clientes, e fui crescendo. [...] Então em termos profissionais eu não tenho experiência em nenhuma outra empresa (Entrevista 13).

A reprodução das falas do entrevistado 13 evidencia ainda um aspecto do contexto estudado que é particularmente relevante: a trajetória de boa parte dos indivíduos pesquisados se caracteriza pela duradoura afiliação na Phoenix S.A., havendo inclusive diversos casos em que tal arena social representa o único espaço de atuação profissional do ator. Ora, considerando-se que a constituição de um ator social é marcada pelas arenas que fizeram parte de sua história, entende-se que a

organização Phoenix S.A., teoricamente, possui significativas contribuições no que se refere à conformação social dos indivíduos que desempenham papéis gerenciais em seu âmbito.

Interessante notar ainda que os atores sociais que fizeram parte da pesquisa percebem e relatam influências e condicionantes para os movimentos feitos no decurso de suas trajetórias sociais. Muitas das ações narradas são fruto de conjunturas das mais diversas ordens, e aparecem como ocorrências não arbitradas pelo ator social – é o caso de demissões, desligamentos e mortes, por exemplo. Outros eventos, entretanto, surgem como decorrência da mobilização de certos capitais herdados pelo ator ou construídos por ele ao longo de sua própria trajetória, ao passo que, igualmente, outros movimentos são restringidos pela insuficiência ou indisponibilidade de tais capitais. No estudo, observaram-se menções aos seguintes capitais: (i) capital econômico (*e.g.*, dinheiro, propriedades, bens tangíveis, renda); (ii) capital cultural (*e.g.*, formação acadêmica, experiência profissional); (iii) capital social (*e.g.*, redes sociais); e (iv) capital moral (*e.g.*, reputação). A forma pela qual o gerente de PPCP/Qualidade narra sua trajetória social permite perceber a influência dos capitais mencionados sobre os movimentos feitos.

Teve um funcionário que trabalhava aqui (*i.e.*, organização pesquisada), o mais antigo da casa, e ele me convidou, nos encontramos em um futebol e ele perguntou se eu queria trabalhar aqui, daí eu topei na hora. [...] E como antes o meu serviço era pesado eu achei muito fácil trabalhar na fábrica, e acabei me destacando. [...] Sugeri umas melhorias no processo, eu me lembro que na época até me deram os parabéns, e daí assim a cada feito que eu fazia eu era bem sucedido. E porque estava me destacando me chamaram pra ir para a Alemanha, resolver uns problemas em uns containers. Tinha muita gente com mais tempo de casa, que queria ter ido e que não foi, e eu tive a oportunidade de ir. [...] Depois saí da fábrica e fui pro controle de qualidade, pra trabalhar como inspetor. Daí porque eu tinha um cursinho de informática, comecei no PCP, no nível mais baixo do setor. Daí foi passando, isso já tinha uns cinco anos, mais ou menos, e me convidaram pra cuidar do PCP lá da madeiras. Lá era mais assim só controles, mas precisava de alguém já com conhecimento, então fui eu. [...] Fui fazer faculdade, primeiro entrei na UNIVILLE, fazendo Engenharia de Produção, mas fiquei um ano só, não consegui mais pagar as mensalidades, decidi sair da UNIVILLE e entrar na UDESC, que era gratuita (Entrevista 2).

De modo geral, portanto, entende-se que a trajetória social de um ator se caracteriza pela posse/construção e mobilização de certos tipos de capitais, capazes de influenciar e delimitar (i) os papéis sociais que o ator tem direito ou permissão de assumir; (ii) os elementos discursivos que o indivíduo acessará e reproduzirá; (iii) os elementos dispositivos (*e.g.*, locais, tecnologias, pessoas, e outros itens no plano

material) com os quais o ator poderá interagir; e (iv) as atividades e processos em que ele poderá se envolver. Cabe esclarecer ainda que, muito embora a insuficiência dos capitais mencionados acabe por limitar as possibilidades de ação do indivíduo, a perspectiva não é determinista na medida em que assume a possibilidade de construção de tais recursos.

4.1.7 Auto-identidade

Ao propor aos atores que fizeram parte deste estudo que narrassem suas trajetórias sociais, foi possível observar que os entrevistados por diversas vezes ao longo de suas falas expressaram reflexões relativas aos movimentos feitos. Gradativamente, pois, foi sendo concebida uma categoria que a grelha de análise não apresentava: a auto-identidade. Composta por 17 códigos, esta categoria está relacionada (i) ao entendimento reflexivo que o indivíduo mantém sobre quem ele é, em termos de sua trajetória social; (ii) às intervenções corretivas que o ator discursivamente faz em seu passado; e (iii) às intenções do ator social acerca de sua trajetória provável da vida no futuro.

A concepção que um indivíduo possui acerca de seu próprio “eu” se fundamenta na premissa apresentada por Giddens (2002) de que o ser humano é capaz de saber, em termos de uma descrição ou outra, o que está fazendo e por que está fazendo – configurando o que o autor denomina de monitoramento reflexivo. Em outras palavras, quando questionados os agentes são normalmente capazes de fazer interpretações discursivas da natureza e dos motivos de seu comportamento. Com base nessa noção, a auto-identidade de um ator social se apresenta como resultado de escolhas reflexivamente orientadas, feitas pelo indivíduo ao longo de sua biografia em função da necessidade de optar por certos grupos de referência, decidir os mundos sociais com os quais se comprometer e selecionar em quais arenas sociais atuar. Nas narrativas que serviram de base para este estudo, observou-se que a auto-identidade dos atores é reflexivamente expressada pelos indivíduos ao atribuírem a si próprios certas características, que figuram ora como motivo para associações e interações em mundos/arenas sociais, ora como consequências de tais movimentos. Tais aspectos identitários são evidenciados pela gerente de contabilidade ao narrar suas experiências profissionais.

Eu trabalhei 18 anos na [nome de organização de trabalho]. E tem assim muitos palestrantes que sempre dizem “Ah, não fique muito tempo em uma empresa só”, sabe? E eu primeiro não compartilhava dessa ideia, porque tem toda uma história, você conhece tudo, qualquer assunto que surge você já sabe do que se trata quando você tá há mais anos numa empresa, né? Só que você acaba ficando muito bitolado àquilo ali, sabe? E depois quando eu saí, eu fui demitida de lá, pô, deu aquele choque assim, sabe? [...] Porque a minha vida inteira girava em torno, em função da [nome de organização de trabalho]. Então quando eu fui desligada eu entrei em desespero. [...] Mas em três dias eu estava empregada de novo. Comecei num escritório de contabilidade que é de uns amigos meus, tive acesso a uma variedade muito maior de empresas, né? Abriu meu leque muito mais, e aí que eu comecei a entender essa questão de “Ah, não fique tanto tempo numa empresa”. [...] Hoje em dia eu sei fazer escrita fiscal, sei fazer RH, sei fazer faturamento, sei abrir uma empresa, sei criar um CNPJ, sei como é que vincula nos órgãos federais, né? Então ter sido demitida foi a melhor coisa que me aconteceu, mas isso eu só entendi depois, sabe? [...] Até hoje eu só trabalhei em um lugar que posso dizer que me arrependi eternamente de ter trabalhado, sabe? Porque eu sou uma pessoa assim muito reservada, eu não gosto muito de trabalhar com público. Eu sou muito estourada, não pareço, mas quando eu fico braba com uma situação eu não consigo disfarçar. Eu estouro, sabe? E eu não gosto de trabalhar com público, assim. E quando eu tinha uns 17 anos eu trabalhei numa rede de lojas [...] Meu Deus, olha, só fiquei os três meses da experiência. O serviço não era ruim, mas eu odiei aquilo. [...] E daí tinha que trabalhar no sábado, ai, olhe, Deus que me perdoe, tomara que eu não precise nunca trabalhar ao sábado, porque era um dilema (Entrevista 1).

Os excertos da entrevista 1 ilustram ainda a forma pela qual o indivíduo é capaz de organizar narrativamente sua trajetória social de modo a identificar eventos causadores de tensão (e.g., demissão), compreender suas implicações e associá-los com atributos positivamente avaliados (e.g., foi o melhor que poderia ter acontecido). Esta noção converge com a afirmação de Giddens (2002) de que a narrativa biográfica não é uma mera crônica de eventos transcorridos, mas uma intervenção corretiva no passado. De acordo com o autor, ao pensar e falar sobre uma fase difícil ou traumática, o indivíduo procura confortar a si mesmo, ajustar contas com o passado e corrigir as experiências emocionais. Essa reconstrução do passado contribui para o planejamento da provável vida futura, de modo que a trajetória conseguinte seja coerente com as pretensões do ator.

Considerando-se que a auto-identidade se configura a partir de um projeto reflexivo pelo qual o próprio indivíduo é responsável, faz sentido pensar que a conformação identitária do ator poderá ter reflexos na forma pela qual os papéis sociais serão por ele desempenhados. Nestes termos, assume-se que a noção que um indivíduo constrói sobre quem ele é pode vir a ser confrontada com as expectativas de conduta de determinado papel social, e o comportamento efetivamente apresentado poderá refletir a síntese feita pelo indivíduo acerca de tal confrontação. Cabe destacar, contudo, que o exercício de conduta orientada por tal síntese é

condicionado por diversos fatores situacionais, tais como a existência de elementos formalmente estabelecidos que impeçam transgressões aos modos gerais de agir atribuídos ao papel em questão. A entrevista com o gerente de vendas da Phoenix S.A. evidencia essa dinâmica, demonstrando como as características que o entrevistado atribui a si próprio sobrepõem os *scripts* que ele percebe para o papel gerencial que desempenha.

Quando se fala em vendedor o que é que o pessoal imagina? Ah, o cara que vem fazer um barulho, sempre na mesa do comprador contando piada e não sei o que, esse é aquele estereótipo que todo mundo tem. Eu sempre fui totalmente ao contrário disso, tá, mas isso lá desde que iniciei. Se perguntasse pra alguém o que achava iria dizer pra mim “Ah, vendedor? Vai morrer de fome”. Mas sempre levei mais pro lado técnico, pra questão de conhecer o produto a fundo, de argumentar, sabe? Pra não precisar ficar contando piadas, porque eu não sei contar piada, eu não sei fazer gracinha pro comprador, pra ele comprar o meu produto, né? (Entrevista 9)

A pluralidade de modos de agir que se configura a partir da noção de auto-identidade se coaduna com a ontologia social proposta por Bjerregaard e Jonasson (2014), na medida em que o comportamento dos atores passa a ser reflexo não de um padrão institucionalizado e tido como certo (*taken for granted*), mas da forma pela qual lógicas institucionais são invocadas para servir inclusive a propósitos do indivíduo. Nestes termos, o estado permanente de tensão do processo de institucionalização se torna evidente.

4.1.8 Discurso da responsabilidade social

A categoria discurso da responsabilidade social, conforme se configura no contexto empírico da pesquisa, é composta por 26 códigos que expressam (i) as variações conceituais relacionadas ao tema; (ii) as dimensões da responsabilidade social enfatizadas por diferentes atores; (iii) as ações socialmente responsáveis realizadas pela organização ou atribuíveis a atores individualmente, bem como os motivos que discursivamente justificam a existência de tais atividades; e (iv) a forma pela qual o tema é associado pelos atores a aspectos institucionais e a critérios de ordem técnica.

Como mencionado na descrição do contexto da pesquisa (*i.e.*, seção 3.2.2 do trabalho), a organização Phoenix S.A. se caracteriza pela falta de definição formal de políticas e de certos procedimentos operacionais. Este atributo se estende à questão da responsabilidade social, de modo que não existe um entendimento conceitual

sobre o tema que seja claramente definido e compartilhado entre os atores sociais presentes no espaço relacional pesquisado. Assim, ao inquirir os indivíduos que fizeram parte do estudo o que eles entendiam por responsabilidade social, as respostas foram bastante diversificadas, e não raramente envoltas em dúvidas. O gerente de serraria, por exemplo, afirmou que teve que se informar sobre “*o que era isso*” antes de ser entrevistado, e se mostrou bastante desconfortável com a pergunta. Muitos dos pesquisados expressaram suas concepções sobre o tema enumerando ações da Phoenix S.A. que consideram socialmente responsáveis, tal como pode ser observado nos excertos da entrevista 3. Fragmentos de outras entrevistas, também expostos a seguir, exemplificam a multiplicidade de definições presentes na organização Phoenix S.A.

Bom, responsabilidade social acho que é o atendimento que o funcionário recebe aqui dentro, no ambulatório que a gente tem aqui. [...] Ajudar que nem a gente ajuda no [nome de projeto filantrópico da organização], acho que é a parte da responsabilidade social. [...] As pessoas que trabalham aqui são bem simples, então já teve casos que a [nome da organização pesquisada] ajudava familiares que tinham problema de saúde com medicamentos, com fralda, sabe, essas coisas assim (Entrevista 3)

A empresa tem que pensar em ter lucro, sabe, mas também eu acho que uma porcentagem dela ela tem que dividir com a sociedade, né? Investir na sociedade. Isso que é responsabilidade social (Entrevista 5)

O que eu entendo por responsabilidade social é a empresa mais ou menos atender as necessidades dela, mas não esquecer do entorno dela, que são os moradores, o meio ambiente que existe ao redor dela, né, seria mais ou menos isso (Entrevista 7).

Preocupação em ajudar o próximo, é isso que eu vejo assim como responsabilidade social. [...] Não é obrigação da gente, mas enfim, alguém tem que fazer, né? (Entrevista 13)

Pra te falar bem a verdade, na minha opinião esse negócio de responsabilidade social é o governo querendo jogar para as empresas resolverem o problema da população. [...] Quer dizer, o governo não cumpre a parte dele, e daí jogam pras empresas e colocam o nome bonito de responsabilidade social. [...] Se você pensar no fundo é isso, a empresa tem que deixar de se preocupar com as coisas dela pra resolver aquilo que o governo não faz (Entrevista 14)

Eu entendo assim, é fazer as coisas de uma maneira respeitosa, trabalhar com responsabilidade, cuidando de toda a cadeia produtiva, teus fornecedores, os funcionários, e principalmente o teu cliente. Não fazer as coisas só por dinheiro, pelo resultado a qualquer custo. Isso até pode ser bom no curto prazo, mas no longo não vai ser bom, a empresa vai ser penalizada e talvez feche as portas. [...] E não precisa vender essa imagem, né, eu até posso demonstrar, mas eu não preciso vender, eu tenho é que praticar (Entrevista 15)

A inexistência de uma definição formal sobre o tema, portanto, implica na fragmentação do entendimento que os atores mantêm sobre a responsabilidade social. Assim, de forma idiossincrática, os indivíduos discursivamente mencionam dimensões variadas do construto, tais como desempenho econômico, cuidados com o meio ambiente, filantropia, necessidades dos *stakeholders*, entre outros. Esta miscelânea de elementos e posicionamentos, que são por vezes incompatíveis entre si, como observado por Kreitlon (2004), sinaliza tanto a possibilidade de ocorrência de negociações e conflitos, característicos de arenas sociais, quanto, e sobretudo, o estado de tensão que permeia o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social.

Apesar desta noção fragmentada sobre o tema, o contexto empírico da pesquisa se caracteriza pela existência de inúmeras ações socialmente responsáveis, assim classificadas pelos próprios atores participantes do estudo, mas convergentes também com definições formais do construto, tais como a apresentada por Aguinis e Glavas (2012) (*i.e.*, consideração das expectativas dos *stakeholders* e contemplação do tripé de desempenho econômico, social e ambiental). Desta forma, observam-se nas falas dos entrevistados e em dados disponíveis no *web site* da organização a existência de atividades como:

- a) investimentos financeiros em conjuntos habitacionais, creches, projetos sociais e no hospital do município;
- b) concessão de funcionários remunerados pela organização para atuar em projetos sociais voltados à comunidade;
- c) redução de contribuições filantrópicas em momentos de recessão econômica da organização, com vistas a assegurar sua saúde financeira;
- d) mobilização de capital social da organização em benefício do município (*e.g.*, reivindicações de investimentos junto a políticos, fornecedores e clientes);
- e) cumprimento de legislações trabalhistas, ambientais e comerciais;
- f) concessão de benefícios aos funcionários, excedendo as exigências legais;
- g) realização de eventos em datas comemorativas (*e.g.*, Natal, Páscoa), com distribuição de brindes aos funcionários e a indivíduos da comunidade, especialmente às crianças;
- h) utilização de matéria-prima renovável e própria, com técnicas de manejo ambiental certificadas pela *Forest Stewardship Council (FSC)*;

- i) aproveitamento máximo de resíduos gerados ao longo do processo produtivo, e destinação adequada dos materiais não reutilizáveis, com vistas a minimizar impactos ambientais.

A realização destas atividades pressupõe, evidentemente, o envolvimento e a participação de diversos atores sociais presentes no contexto da Phoenix S.A., o que de fato pode ser constatado na fala dos gerentes e diretores entrevistados. De modo geral, o comprometimento dos pesquisados para com as ações socialmente responsáveis se mostra relacionado ao conjunto de atividades inerentes ao desempenho da função gerencial. Assim, aspectos relativos ao reaproveitamento de resíduos do beneficiamento da matéria-prima estão mais fortemente concentrados nos gerentes de serraria, de secagem e de otimização da madeira, por exemplo. A certificação das técnicas de manejo florestal, por sua vez, concentra-se no gerente florestal, ao passo que a observação de leis trabalhistas é enfatizada pelo gerente de recursos humanos.

Entretanto, as ações de responsabilidade social na Phoenix S.A. estão absolutamente concentradas em um ator social específico: o presidente da organização, que é quem efetivamente decide o que vai ser feito e como será feito. A vinculação das ações socialmente responsáveis ao presidente da Phoenix S.A. é amplamente identificada pelos indivíduos que fizeram parte do estudo, tanto que 14 dos 16 entrevistados fizeram observações semelhantes às do gerente de vendas.

A [nome da organização pesquisada] nesse nosso fim de mundo aqui, hoje não é mais tanto, mas no início toda essa região dependia da empresa, e o [nome do presidente] sempre, como ele nasceu aqui, ele tem um cuidado muito grande com esse pessoal daqui, com essa região aqui. E a [nome da organização pesquisada] sempre esteve bastante voltada para as necessidades dessa gente, o [nome do presidente] principalmente, teve cuidado com esse pessoal (Entrevista 9).

A análise dos dados obtidos a partir de mais de duas horas de entrevista com o presidente da Phoenix S.A. permitiu observar que seu posicionamento com relação à responsabilidade social está alinhado à abordagem ética, conforme proposta por Kreitlon (2004), de modo que os motivos expostos por ele para o engajamento em iniciativas de tal natureza são substancialmente de cunho moral, relacionados, pois, a uma existência significativa. Cabe destacar ainda que sua narrativa, quando contemplada em sua totalidade, apresenta uma coerência interna irrepreensível, o que, pela lógica discursiva de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), contribuiria para o aumento dos efeitos discursivos de sua ação. A consistência discursiva expressada

pelo presidente da organização parece, pois, ser um fator relevante para a influência que tal ator exerce no contexto da Phoenix S.A., de modo que seus argumentos e ações são percebidos pelos demais atores, e internalizados por alguns deles. Excertos da entrevista com o gerente de custos exemplificam essa questão.

Não é fácil você manter uma empresa com todas as suas obrigações durante uma crise, né, acumulando balanços negativos, e você ainda ter cabeça para continuar se preocupando em concluir um hospital, para dar andamento nesses programas de voluntariado aí. [...] Mas isso é da natureza do [nome do presidente]. É da natureza dele. Claro, ele acaba daí contagiando as pessoas que estão à sua volta, mas é algo muito dele. Que se espalha na empresa como um todo. Nós participamos, contribuímos, mas seguindo a visão do [nome do presidente] (Entrevista 4).

A abordagem ética que permeia os elementos discursivos expressados pelo presidente da Phoenix S.A., no entanto, representa apenas uma das possíveis referências institucionais relacionadas à responsabilidade social, contrapondo-se inclusive à consolidada e preponderante perspectiva econômica neoclássica, de orientação instrumental e utilitária. Essa peculiaridade pode explicar as incoerências discursivas apresentadas por muitos dos entrevistados, cujos relatos se mostram influenciados pela orientação moral existente no contexto da pesquisa, enquanto que ao mesmo tempo destacam a necessidade de estrategicamente fazer uso das ações socialmente responsáveis, seja para ganhos de eficiência técnica ou para consolidação do capital moral da organização, por exemplo.

Aliás, a inclinação ética que perpassa as ações de responsabilidade social da organização Phoenix S.A., em decorrência do posicionamento adotado pelo presidente, resulta em situações classificadas neste estudo como inversões do conceito de *decoupling* – conformidade deliberadamente cerimonial às regras institucionais quando estas conflitam com requerimentos de eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987). Esta percepção, exemplificada pelo relato do diretor comercial, deriva de dois aspectos: (i) o não reconhecimento pelos atores entrevistados de mecanismos institucionais fortes o suficiente para promover a adoção de comportamentos socialmente responsáveis; e sobretudo (ii) a adesão a ações de responsabilidade social mesmo quando estas representam perdas em atributos de eficiência técnica da organização.

A [nome da organização pesquisada] teve uma participação, não vou dizer fundamental, mas uma grande participação na construção de um hospital que tá sendo feito aqui no município. A [nome da organização pesquisada] colaborou com uma quantia boa em dinheiro, que confesso pra você que ali na época da mudança dos móveis para as portas, ali aquele dinheiro que foi

colocado lá no hospital fez muita falta pra nós aqui dentro, entende?
(Entrevista 13)

As características do discurso da responsabilidade social presentes na organização Phoenix S.A. serão, na próxima seção, articuladas com as propriedades das demais categorias apresentadas, a fim de que se descreva como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social, cumprindo assim o objetivo geral desta dissertação.

4.2 ARTICULAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Ao longo de sua biografia, um ator social assume participação em certos espaços relacionais, metaforicamente representados pela noção de mundos e arenas sociais, e exemplificados por contextos como família, instituições de ensino, organizações de trabalho, grupos de amizade, categorias profissionais, entre outros. Os movimentos de associação e interação realizados pelo ator em tais espaços são viabilizados por certos tipos de capitais (*e.g.*, social, econômico, moral, cultural), herdados pelo indivíduo ou construídos por ele no decurso de sua trajetória. Assim, por exemplo, para que um ator assuma a posição social de diretor ou gerente em certa organização pode ser necessário possuir e mobilizar capital cultural (*e.g.*, determinada formação acadêmica, experiência na área), capital moral (*e.g.*, reputação consolidada) e capital social (*e.g.*, acesso a atores sociais influentes que oportunizem o movimento).

As posições sociais ocupadas pelo ator em decorrência dos capitais que ele é capaz de mobilizar configuram o que se denomina de papéis sociais, envolvendo a promulgação de direitos e deveres atribuíveis ao indivíduo em determinada situação social, e discursivamente transmitidos a ele em seus momentos de socialização. As expectativas de comportamento mantidas com relação a determinado papel especificarão a forma pela qual o ator social deverá acessar, interagir e se relacionar com os elementos que configuram os mundos e arenas sociais, quais sejam: elementos discursivos (*e.g.*, documentos escritos, relatos verbais, palavras ditas, imagens, símbolos, significados), elementos dispositivos (*i.e.*, objetos humanos e não humanos) e elementos processuais (*i.e.*, rotinas e atividades). Nestes termos, portanto, entende-se que ao assumir um papel, o ator se depara com certos modos

de conduta (*scripts*) considerados adequados, e pode aprová-los (*enact*) ao agir, reforçando desta forma (tipificando) a conformação social do papel desempenhado.

Nesta linha de raciocínio, é possível considerar que as prescrições comportamentais de um papel social possuam certo grau de vinculação – em termos discursivos, dispositivos ou processuais – com determinados fenômenos organizacionais, tais como a responsabilidade social. No caso específico de papéis associados a funções gerenciais, as concepções de condutas apropriadas podem expressar discursivamente tendências favoráveis ou contrárias ao comportamento tido como socialmente responsável, em função da ligação que possuam com diferentes dimensões do fenômeno em questão. Considerando-se o contexto empírico desta pesquisa, nota-se, por exemplo, que as expectativas contextuais de papel vinculam cada diretor ou gerente ao atendimento das necessidades de um grupo específico de *stakeholders*, conforme pode ser observado no quadro 4¹⁶. Numa perspectiva sociopolítica, seria possível afirmar que os *scripts* possuem uma inclinação favorável à responsabilidade social, pelo menos no que se refere ao grupo de *stakeholders* ao qual a função gerencial está associada.

Quadro 4 – Grupos de *stakeholders* vinculados às funções gerenciais na organização Phoenix S.A.

GRUPO DE STAKEHOLDERS	FUNÇÃO GERENCIAL
FUNCIÓNÁRIOS	Diretor Industrial Gerente de Produção Gerente de Otimização da Madeira Gerente de Secagem Gerente de Serraria Gerente de Recursos Humanos Gerente de PPCP/Qualidade
CLIENTES	Diretor Comercial Gerente de Vendas
FORNECEDORES	Gerente de Compras
COMUNIDADE	Gerente Florestal
GOVERNO	Gerente de Contabilidade
ACIONISTAS	Diretor Administrativo Gerente Financeiro Gerente de Custos

Fonte: a autora, 2014.

De forma semelhante, lógicas de ação discursivamente presentes nos *scripts*

¹⁶ O quadro não inclui o presidente da organização, mas cabe esclarecer que sua expectativa contextual de papel o vincula a todos os grupos de *stakeholders* mencionados.

relacionados ao desempenho de funções gerenciais podem influenciar a forma pela qual o ator se manifesta com relação à responsabilidade social, especialmente no que se refere a questões mais sujeitas a controvérsias, tais como a filantropia. Análises de custo e risco que caracterizam o papel desempenhado pela gerente de contabilidade, por exemplo, fazem com que muitas das ações socialmente responsáveis existentes na organização Phoenix S.A. sejam analisadas por ela à luz dos prejuízos financeiros contabilizados. Sua postura discursiva, portanto, acaba sendo contrária a tais ações, inclusive com a dissociação entre a responsabilidade social e sua função gerencial.

Eu vejo assim, essa questão de responsabilidade social tem relação com o que a [nome da organização pesquisada] representa aqui pra região. E eles ajudam muito assim, por exemplo, funcionário às vezes tem membro da família doente, sabe? Tem muita coisa, muito benefício que é feito também. Eu vou te dar uma ideia de uma situação que ocorreu há um tempo atrás, quando a [nome da organização pesquisada] tinha três turnos de funcionários. Eles colocavam ônibus à disposição e buscavam gente da região mais interior aqui. Então o ônibus saía às 5 horas da manhã, e vinha pegando funcionários. Daí chegava aqui seis e meia e a empresa fornecia café da manhã. [...] Você acredita que nós tivemos vários processos trabalhistas de funcionários que diziam que entravam às seis e meia aqui e queriam hora extra? E nós perdemos, porque o funcionário estava aqui dentro, entendeu? Sabe, então é injusto, porque ninguém vinha aqui seis e meia da manhã trabalhar, ninguém, só começava às sete horas da manhã. [...] Quer dizer, o cara deu condução, deu lanche, deu emprego, e depois levou um processo trabalhista! E não foi um nem dois, foram vários. [...] Eu acho que o que se espera do contador, do setor contábil, é mais voltado ao fisco do que a essa parte de responsabilidade social assim, sabe? Eu acho que não tem muita relação, a minha função eu acho que é mais pró-governo do que social (Entrevista 1).

A construção social da expectativa de papel associada a determinada função gerencial, portanto, pode possuir em sua essência uma inclinação favorável à responsabilidade social – possibilitando, pois, seu processo corrente de institucionalização – na medida em que: (i) o teor dos elementos discursivos acessados e reproduzidos pelo ator se coadune com dimensões discursivas da responsabilidade social; (ii) as prescrições de comportamento contemplem a interação ou utilização de elementos dispositivos relevantes para a ação socialmente responsável; e (iii) as atividades e processos com os quais o ator social terá a obrigação ou direito de se envolver sejam coerentes com a concepção da responsabilidade social.

Por conseguinte, os *scripts* relacionados a um papel gerencial podem ser socialmente forjados de modo a apresentarem uma tendência contrária à responsabilidade social – restringindo, portanto, seu processo corrente de institucionalização – se as linhas gerais de comportamento (i) delimitarem o acesso

do ator a elementos discursivos que neguem a validade ou coerência de dimensões discursivas da responsabilidade social; (ii) rejeitarem a interação ou utilização de elementos dispositivos necessários à ação socialmente responsável; e (iii) envolverem atividades e processos que contraponham-se à noção de responsabilidade social.

Entretanto, é preciso considerar ainda que o papel social relacionado à função gerencial é apenas um dos muitos papéis desempenhados por um ator no decurso de sua trajetória. E, muito embora a conformação social dos indivíduos que fizeram parte deste estudo seja fortemente marcada por elementos discursivos presentes na organização Phoenix S.A., em razão da duradoura afiliação dos atores em tal arena, desconsiderar a influência de outros espaços relacionais nos quais o indivíduo possa ter interagido (ou ainda esteja interagindo) seria um equívoco. Nestes termos, a noção de auto-identidade se revela particularmente relevante, na medida em que representa o entendimento reflexivo que o indivíduo mantém sobre si mesmo, em termos de sua biografia – remetendo, pois, à forma pela qual elementos presentes em mundos e arenas foram assimilados pelo ator social.

Ao organizar narrativamente sua trajetória social, o indivíduo, ainda que intervenha corretivamente em seu passado, fundamenta-se reflexivamente em experiências vividas para compreender e expressar quem ele é. Desta forma, textos e discursos existentes nos espaços relacionais em que o ator social participou são percebidos, interpretados, selecionados e registrados, delimitando sua conformação identitária. É possível, nesse caso, considerar que os elementos discursivos com base nos quais a auto-identidade de um ator foi forjada podem possuir certa orientação relativa à responsabilidade social, de modo que: (i) se esta inclinação for favorável ao fenômeno em questão, o ator social discursivamente demonstrará propensão a ações socialmente responsáveis; ou (ii) se a tendência de tais elementos discursivos for contrária à responsabilidade social, o indivíduo se posicionará adversamente à essa questão.

Sob certas condições situacionais, a auto-identidade socialmente construída pode ter reflexos na forma pela qual os papéis sociais são desempenhados pelo ator. Assume-se, portanto, que a noção que um indivíduo constrói sobre quem ele é pode vir a ser confrontada com as expectativas de conduta de determinado papel social, e o comportamento efetivamente apresentado poderá refletir a síntese feita pelo indivíduo acerca de tal confrontação. No contexto organizacional, por exemplo, o exercício de conduta orientada por tal síntese somente é possível se não houver

estabelecimento formal de linhas gerais de ação, que impeçam e sancionem transgressões.

Assim, no que se refere à responsabilidade social, é possível considerar que, **na inexistência de *scripts* formalmente estabelecidos**, os textos produzidos por meio das ações de um ator – em posição gerencial, inclusive – resultarão da combinação entre as expectativas do papel desempenhado e suas características identitárias subsidiadas por sua trajetória social (*background*). Nestes termos, (i) se os *scripts* e a auto-identidade expressarem tendências convergentes acerca do comportamento socialmente responsável (*i.e.*, ambos favoráveis ou ambos contrários), a orientação é potencializada e a prática apresentada pelo ator acaba por reforçar as expectativas do papel. Por outro lado, (ii) se os *scripts* e a auto-identidade manifestarem inclinações divergentes sobre a responsabilidade social (*i.e.*, um favorável e outro contrário), o indivíduo reflexivamente escolherá o modo de agir que considerar mais adequado. Nesse caso, admite-se a possibilidade que o *background* prevaleça, e a prática do ator social pode contribuir para que a expectativa de papel seja gradativamente redefinida. Por fim, e evidentemente, **se o contexto apresentar *scripts* formalmente estabelecidos**, (iii) prevalecem as prerrogativas do papel, e a orientação relativa à responsabilidade social inerente à auto-identidade do ator é suprimida.

Na organização Phoenix S.A., como já mencionado oportunamente, não há especificações formais acerca de políticas e de certos procedimentos operacionais, inclusive no que se refere à responsabilidade social. Desta forma, o contexto situacionalmente propicia que a auto-identidade dos atores em funções gerenciais exerça influência na forma pela qual os papéis são desempenhados, nos moldes supramencionados. Dentre os indivíduos que fizeram parte desta pesquisa, há dois que representam particularmente bem esta dinâmica: a gerente de finanças e o gerente de recursos humanos. Ainda que as expectativas contextuais de papel associadas à função da gerente de finanças não se coadunem com a noção discursiva da responsabilidade social vigente no contexto, o *background* da atriz a influencia a discursivamente favorecer a ocorrência de ações socialmente responsáveis – possibilitando, pois, o processo corrente de institucionalização do fenômeno. O gerente de recursos humanos, por sua vez, desempenha um papel cujos *scripts* estão fortemente vinculados à responsabilidade social, na medida em que se espera que tal indivíduo “ajude as pessoas”. Sua trajetória social, no entanto, marcada sobretudo

pela arena social familiar, o infunde a manifestar discursivamente argumentos contrários a ações socialmente responsáveis – restringindo assim o processo corrente de institucionalização de tal fenômeno. Excertos das entrevistas dos dois atores mencionados ilustram os argumentos expostos.

Eu comecei a trabalhar muito cedo. Com 14 anos eu comecei numa escola de natação, eu ajudava as professoras a cuidar das crianças dentro da água. Então ali, quando começou, pensei “Eu quero trabalhar com criança”. Mas eu queria ser aquela professora que brinca, faz trabalhos manuais, essas coisas assim. [...] Daí eu comecei a trabalhar na Unimed, estava com 16 anos de idade, ali eu tinha uma função na área administrativa e também área financeira. Mas toda manhã quando eu chegava a primeira coisa que eu fazia era pegar fichas em branco, ia para o hospital e entrevistava cada paciente internado. Então eu conversava pra saber se foi bem atendido, se tudo que o plano cobria estava sendo realizado, essas coisas. Fiz isso por uns três anos, e eu gostava muito, sabe? Me envolvia com as famílias, né, acabava gostando da pessoa e tinha contato até depois que passava ali, né? Mas daí eu acabei assumindo lá toda a área financeira, e saiu muito fora do foco ir todo dia para o hospital, já não fazia mais parte das minhas funções. [...] Essa questão da responsabilidade social não vejo muito ligada com a área financeira, acho que é mais área comercial e marketing, né? Na verdade o financeiro só paga o que já foi definido. [...] Mas com os projetos que tem aqui na [nome da organização pesquisada] a gente tem muita oportunidade de ajudar. Pra arrecadar dinheiro pra esse projeto do hospital eu fritei até pastel pra você ter uma ideia. [...] Foi feito bingo, foi feito baile, a gente conseguiu duas vezes material apreendido pela receita Federal para poder fazer bazar. Então a gente trabalhava fora de horário, sábado, domingo no salão da igreja aqui vendendo produtos sabe, pra poder arrecadar dinheiro. Então aqui eu fiz bastante serviço comunitário, bastante mesmo. Isso posso ficar bem feliz por ter feito, sabe? (Entrevista 3)

Que nem esses Rotary, Lions. Eu acho que se aconteceu uma tragédia, tipo uma enchente, tudo bem, é uma situação, você vai doar alimentos, roupas, o que for preciso pra suprir aquela necessidade. Mas fazer campanha de Natal, pra que isso? Todo inverno tem campanha do agasalho, mas pera aí, será que analisam quem é que tá precisando de agasalho? Será que é o cara que vai trabalhar ou é o cara que fica em casa e não faz nada o dia inteiro? E quem trabalha o dia inteiro ainda tem que dar agasalho pra aquele que não trabalhou. Sabe eu sou contra essas campanhas, porque você não tá ajudando. [...] Eu penso assim, que se você dá de graça, o cara vai pensar “Por que é que eu vou trabalhar se eles vão trazer aqui, por que trabalhar pra comprar um brinquedo pro meu filho, se daqui a pouco o Rotary tá aqui com brinquedo?” Quer dizer, isso que eu não concordo, eu geralmente não dou. [...] Pra você ter uma ideia, minha mulher trabalhava na pastoral da criança. Pras mães trazerem os filhos pra fazer pesagem, pra acompanhar a criança, se não fizesse um baita de um almoço elas não iam. Daí o pessoal da pastoral tinha que sair pedindo doação, pra juntar dinheiro pra fazer o almoço, senão as mães não iam. [...] Minha mulher disse “Quantas vezes a gente ia na casa para ver como que estavam as crianças, o pai e mãe no quarto lá e os filhos jogados por fora, às duas horas da tarde. Qual é a vontade de eu ir ajudar essas pessoas? Nenhuma. Pra eu não ficar louca eu vou largar disso.” E largou, não tinha jeito. [...] Mas eu sou mais da empresa cuidar dos seus próprios funcionários e a responsabilidade social deixar um pouco pro governo, é o que eu penso. É um nome bonito que o governo arrumou pra tirar a responsabilidade deles e dizer pra empresa fazer, que eu não concordo. E daí nós fazemos o Natal das crianças aqui, nós compramos uma caixa de chocolate, brinquedos tudo. Mas depois nós fazemos a mesma coisa

que o Rotary faz, saímos jogando brinquedo. Às vezes fazemos cachorro-quente e saímos dando cachorro-quente. Quer dizer, nós viramos um Rotary da vida (Entrevista 14)

Diante do exposto, é possível afirmar que as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social a partir da conformação de três elementos: (i) a tendência favorável ou contrária a ações socialmente responsáveis discursivamente expressada nos *scripts* do papel social em si; (ii) a inclinação do ator social quanto ao tema, em termos de sua auto-identidade; e (iii) a existência ou não de formalizações de conduta, situacionalmente capazes de impedir ou sancionar transgressões. As dinâmicas entre tais elementos, bem como a consequente agência institucional exercida em cada caso, não apresentadas no quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da articulação entre as categorias de análise

CONDIÇÕES CONTEXTUAIS	ORIENTAÇÃO QUANTO À RESPONSABILIDADE SOCIAL		AGÊNCIA NO PROCESSO CORRENTE DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
	PAPEL SOCIAL	AUTO IDENTIDADE	
Existência de <i>scripts</i> formalmente estabelecidos	Favorável	Favorável	Possibilita
	Favorável	Contrária	Possibilita
	Contrária	Favorável	Restringe
	Contrária	Contrária	Restringe
Inexistência de <i>scripts</i> formalmente estabelecidos	Favorável	Favorável	Possibilita (reforça o papel)
	Favorável	Contrária	Possibilita se prevalecer o papel
			Restringe se prevalecer a auto-identidade (redefine o papel)
	Contrária	Favorável	Restringe se prevalecer o papel
			Possibilita se prevalecer a auto-identidade (redefine o papel)
Contrária	Contrária	Restringe (reforça o papel)	

Fonte: a autora, 2014.

A articulação entre as categorias de análise, ao evidenciar a forma pela qual cada categoria influencia e é também influenciada pelas demais, permitiu, portanto, que o problema de pesquisa fosse respondido, cumprindo-se assim o objetivo geral desta dissertação. Encerra-se este trabalho, então, com as considerações finais presentes no próximo capítulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos que buscaram incorporar a capacidade de agência na perspectiva institucional de análise, muito embora representem significativas contribuições para a ampliação do escopo explicativo da teoria, pouco exploram a forma pela qual a complexidade institucional é constituída no curso das práticas diárias de atores organizacionais de níveis hierárquicos de base, tal como observado por Bjerregaard e Jonasson (2014). O presente trabalho consistiu em um esforço investigativo que buscou contribuir para o preenchimento desta lacuna ao verificar a agência institucional exercida por atores não contemplados nas noções de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) ou de empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988).

O desenvolvimento do estudo, orientado pelas concepções do construcionismo social de Berger e Luckmann (1966), fundamentou-se em algumas premissas teóricas: (i) a noção de papel social presente em Scott (2008a) e em Goffman (2009); (ii) o modelo discursivo de institucionalização proposto por Phillips, Lawrence e Hardy (2004); (iii) a ontologia social apresentada por Bjerregaard e Jonasson (2014); (iv) os argumentos de Scott (2008b) sobre a agência institucional exercida por indivíduos no desempenho de papéis profissionais; e (v) a consideração da responsabilidade social como fenômeno organizacional relevante e válido para a realização da pesquisa. Assim, com base em tais referências, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: como as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social?

Para que tal problema pudesse ser respondido, o trabalho de campo da pesquisadora foi orientado por três perguntas de pesquisa, relacionadas com os objetivos específicos do estudo. A primeira delas, que demandava a identificação das funções gerenciais existentes na organização Phoenix S.A. (*i.e.*, contexto empírico selecionado para viabilizar a pesquisa), foi respondida por meio da seção 3.2.3, de modo que no quadro 2 as funções gerenciais e os atores que as desempenham foram especificados. A segunda pergunta de pesquisa requisitava a distinção das expectativas contextuais de papel associadas a cada uma das funções gerenciais presentes na organização Phoenix S.A., e sua resposta foi apresentada no Apêndice D, ao final do trabalho. Por fim, a última pergunta de pesquisa, que solicitava a

descrição das características do discurso da responsabilidade social predominantes no contexto da organização Phoenix S.A., foi respondida por meio da seção 4.1.8. presente no capítulo destinado à análise dos dados.

O problema de pesquisa foi efetivamente respondido por meio da articulação entre as categorias de análise identificadas (*i.e.*, seção 4.2), com apresentação sintética da resposta apresentada no quadro 5. As análises dos dados permitiram afirmar que as expectativas de papel associadas a diferentes funções gerenciais possibilitam e restringem o processo corrente de institucionalização da responsabilidade social a partir da configuração social de três elementos: (i) a tendência favorável ou contrária a ações socialmente responsáveis discursivamente expressadas nos scripts do papel em si; (ii) a inclinação que do indivíduo quanto à responsabilidade social, reflexivamente orientada em termos de sua trajetória social; e (iii) a existência ou ausência de formalizações de linhas gerais de ação, situacionalmente capazes de impedir e sancionar transgressões.

De modo geral, é possível afirmar que a pesquisa proporcionou contribuições teóricas relevantes. Ao articular a relação entre discurso e instituições, o estudo contribuiu para a análise das microfones e microdinâmicas de continuidade e transformação institucional, evidenciando ainda a concepção de instituições como algo instável e em contínuo estado de “vir a ser”, tal como sugerido por Bjerregaard e Jonasson (2014). Além disso, ao considerar a organização como um espaço relacional metaforicamente representado pela noção de arena social, o estudo demonstra com argumentos teóricos e evidências empíricas a fragmentação que caracteriza tal contexto, refutando assim a validade de abordagens que pressupõem as organizações como blocos monolíticos.

Outrossim, no que se refere à responsabilidade social, a miscelânea de elementos discursivos identificada na Phoenix S.A., associada à diversidade de posicionamentos dos atores sociais acerca do tema, sinalizam o estado de tensão que permeia o processo corrente de institucionalização do fenômeno, convergindo com a ontologia social que subsidia este estudo. Cabe ressaltar ainda que, ao assumir a possibilidade (situacionalmente condicionada) de que as expectativas de um papel social sejam confrontadas pelo ator em termos de sua auto-identidade, este estudo questiona o caráter prescritivo das formas de conduta, estabelecido por Scott (2008a) ao definir papéis sociais.

Evidentemente, o estudo não é isento de restrições das mais diversas ordens.

Não se tem a pretensão de expor aqui todas as limitações às quais esta pesquisa está submetida, e talvez a incapacidade da pesquisadora em reconhecer pontos de fraqueza já configure como o primeiro fator limitante. Entretanto, cumpre destacar que a impossibilidade de verificação da *práxis* limita o estudo na medida em que elementos revelados por esta abordagem poderiam, eventualmente, alterar aspectos da investigação. Além disso, a perspectiva temporal adotada limita o trabalho por não permitir que interações ocorridas ao longo do tempo fossem diretamente verificadas. Seria possível mencionar ainda limitações decorrentes de outras escolhas metodológicas (e.g., perspectiva teórica utilizada, forma de coleta dos dados, potencial analítico-interpretativo da pesquisadora), mas, fazendo jus à abordagem estruturacionista empregada no estudo, foram justamente tais elementos que viabilizaram a realização da pesquisa.

As sugestões de novos estudos derivam tanto das possibilidades visualizadas a partir das análises feitas, quanto das limitações supramencionadas. Assim, sugere-se que novas investigações contemplem a lógica teórica desta dissertação com base em uma perspectiva temporal longitudinal que permita a observação efetiva da *práxis* dos atores sociais situacionalmente localizados. Seria possível, desta forma, efetivamente verificar o processo corrente de institucionalização de certo fenômeno, algo não contemplado neste trabalho. Além disso, avanços teóricos podem ser alcançados a partir da replicação deste estudo em contextos dissemelhantes (e.g., com políticas e procedimentos operacionais formalmente estabelecidos) ou com outros fenômenos além da responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.
- ARGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.
- ARROW, K. J. Increasing returns: historiographic issues and path dependence. **The European Journal of the History of Economic Thought**, v.7, n.2, p.171-180, 2000.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Penguin Books, 1966.
- _____. **A construção social da realidade**. 16.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BERGER, P. L.; BERGER, B.; KELLNER, H. **The homeless mind: modernization and consciousness**. Oxford: Penguin, 1973.
- BJERREGAARD, T.; JONASSON, C. Managing unstable institutional contradictions: The work of becoming. **Organization Studies**, 2014.
- CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.
- CARROL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**. London: Sage, 2006.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLARKE, A. E. **Situational analysis**: Grounded Theory after the postmodern turn. London: Sage, 2005.

CLARKE, A. E.; FRIESE, C. Grounded theorizing using situational analysis. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage, 2007.

CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência dos discursos no isomorfismo organizacional: as mudanças gráficas em jornais brasileiros. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 37-60, 2004.

CZARNIAWSKA, B. **Narrating the organization**: dramas of institutional identity. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

DACIN, M. T. Institutional and organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 821-824, 1997.

DAVIS, G. F.; DIEKMANN, K. A.; TINSLEY, C. H. The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: the deinstitutionalization of an organizational form. **American Sociological Review**, v. 59, n. 4, p. 547-570, 1994.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Tradução de Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations**: culture and environment. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DINIZ, A. P. R.; SOUZA, M. M. P.; BARRETO, R. O. "Ser garçom é isso tudo... não é apenas levar uma bandeja": as estratégias discursivo-identitárias dos garçons. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 6. Florianópolis, 2010. **Anais...** Florianópolis: Eneo, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLINGSTEIN, N. **Organizations**: theoretical debates and the scope of organizational theory. Berkley: Department of Sociology/University of California, 2001.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13th 1970.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

_____. **As consequências da modernidade**. 2.ed. São Paulo: UNESP, 1991.

_____. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002

GLESNE, C. **Becoming qualitative researchers**. New York: Longman, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2009.

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

GREENWOOD, R. et al. Introduction. In: _____. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. **Business and Society**, v. 36, n. 1, p. 5-31, 1997.

HEAPHY, E. D. Repairing breaches with rules: Maintaining institutions in the face of everyday disruptions. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1291–1315, 2013.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2003.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28. Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

LANDA, J. A. G.; ONEGA, S. **Narratology: an introduction**. Londres: Longman, 1996.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. R. (Eds.) **Handbook of organization studies**. 2. ed. London: Sage Publications, 2006.

LEICHT, K. T.; FENNELL, M. L. Institutionalism and the professions. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.) **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

LOK, J.; ROND, M. On the plasticity of institutions: Containing and restoring practice breakdowns at the Cambridge University Boat Club. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 185-207, 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, edição especial, p. 9-39, 2005.

MACIEL, C. O. **Teoria da dotação social estratégica**: uma explicação sobre a construção social de estratégias e seus praticantes em setores emergentes da internet. 2011, 184 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011.

_____. Padrões estruturados de cognição e práticas estratégicas: um levantamento em organizações religiosas. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 109-124, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARGOLIS, J. D.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. P. **Does it pay to be good?** A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Cambridge: Harvard Business School, 2008.

MATTEN, D.; MOON, J. Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

_____. The structure of educational organizations. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983.

MINTZBERG, H. The case for corporate social responsibility. **Journal of Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 3-15, 1983.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

PHILLIPS, N.; HARDY, C. Managing multiple identities: discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system. **Organization**, v. 4, n. 2, p. 159-185, 1997.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-69, 2002.

REINHARDT, F. L.; STAVINS, R. N.; VIETOR, R. H. K. Corporate social responsibility through an economic lens. **Environ Econ Policy**, v. 2, n. 2, p. 219-239, 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUPP, D. E. An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 1, p. 72-94, 2011.

SCOTT, W. R. **Organizations rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

_____. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M. A. (Org.). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

_____. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. London: Sage Publications, 2008a.

_____. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008b.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers College Press, 1998.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SELZNICK, P. **TVA and grass roots**. California: University California Press, 1949.

_____. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 35-67, 2005.

SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 463-490, 2010.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. B. The corporate social performance – financial performance link. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 303-319, 1997.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

ZBARACKI, M. J. The rhetoric and reality of total quality management. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 602-636, 1998.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

_____. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERGUNTA	OBJETIVO
1. Qual é a tua área de formação?	Orientar a descrição da história pessoal do entrevistado, a fim de caracterizar as ações e interações em mundos e arenas sociais, as influências existentes, os papéis assumidos, etc.
2. Onde você estudou?	
3. O que te levou a optar por este curso/área/instituição?	
4. Onde você já trabalhou?	
5. De que outras organizações você já fez parte? (Por exemplo, empresa júnior, associações, ONGs)	
6. Que funções você desempenhou nas organizações em que atuou?	
7. Há quanto tempo trabalha na Phoenix S.A.*?	
8. Que cargos você ocupou na Phoenix S.A.* antes do cargo que ocupa atualmente?	
9. Você identifica a influência de familiares e/ou amigos nas escolhas profissionais que fez? De que forma?	
10. Você atualmente ocupa o cargo de gerente “tal” na Phoenix S.A.* Qual você acredita que seja o comportamento esperado para alguém que ocupa a mesma posição que você em outras organizações?	Identificar a expectativa de conduta da função gerencial conforme percebida pelo ator, bem como seu grau de identificação com as atividades desempenhadas
11. E na Phoenix S.A.*, o que é imprescindível que o gerente “tal” faça?	
12. Dentre as atividades que são de tua responsabilidade, quais te proporcionam mais prazer? E quais você considera desagradáveis?	
13. De todas as atividades pelas quais você é responsável, quais você gostaria de eliminar?	Verificar se a questão da responsabilidade social surge espontaneamente
14. Considerando a organização como um todo, que coisas/atividades a Phoenix S.A.* é obrigada a fazer para não ser prejudicada de alguma forma?	
15. Nos últimos dez anos, que coisas você percebe que a Phoenix S.A.* teve que obrigatoriamente implementar?	Identificar o entendimento conceitual sobre a responsabilidade social
16. O que você entende por responsabilidade social?	
17. Você acha que a responsabilidade social é importante?	
18. Você acredita que a responsabilidade social é algo que se tornará cada vez mais presente, ou que com o passar do tempo se extinguirá? Por quê?	Identificar as ações e dimensões da responsabilidade social presentes na organização
19. Como a responsabilidade social acontece na Phoenix S.A.*?	
20. Você acredita que a responsabilidade social seja um item estratégico importante para a Phoenix S.A.*?	
21. Alguém de fora da empresa obriga a Phoenix S.A.* a ser socialmente responsável?	Identificar a associação estabelecida pelo entrevistado entre sua função gerencial e a responsabilidade social
22. Como gerente “tal”, qual é o papel que você desempenha com relação à responsabilidade social na Phoenix S.A.*?	

*O nome verdadeiro da organização foi substituído pelo nome fictício, a fim de que sua identidade seja preservada.

APÊNDICE B – GRELHA DE ANÁLISE

TRAJETÓRIA SOCIAL	Movimentos de associação e interação em mundos e arenas sociais, perpetrados pelo mesmo indivíduo ao longo de sua biografia (MACIEL, 2011).
PAPEL	Tipificação de conduta socialmente objetivada, envolvendo a promulgação de direitos e deveres direcionados a um indivíduo em determinada situação social. Papéis demarcam, portanto, posições sociais específicas com relação às quais se esperam certos comportamentos (BERGER; LUCKMANN, 1966; GOFFMAN, 2009).
FUNÇÃO GERENCIAL	Conjunto de atividades desempenhadas por um ator social designado e hierarquizado formalmente, a quem são atribuídos poderes de decisão no que diz respeito à área funcional pela qual é responsável. Compreende a supervisão e o direcionamento das atividades de outros, bem como o estabelecimento de comunicação entre a área de atuação e as demais na organização (ROBBINS, 2002; MINTZBERG, 2010)
EXPECTATIVA DE PAPEL DA FUNÇÃO GERENCIAL	Padrão esperado de conduta, tipificado reciprocamente entre atores e aplicável a um indivíduo ocupante de cargo de direção específico em um dado contexto organizacional, de modo que, quando discursivamente transmitido e internalizado pelo ator, orienta suas ações (BERGER; LUCKMANN, 1966; CORAIOLA; MACHADO-DASILVA, 2007; SCOTT, 2008a).
DISCURSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	Coleção estruturada de textos significativos, relacionados à responsabilidade social, que não apenas descrevem coisas, mas criam coisas por meio da forma com que dão sentido ao mundo (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).
ARENA SOCIAL	Local discursivo constituído por múltiplos mundos sociais e suas respectivas rotinas de funcionamento. Caracteriza-se como um espaço de conflitos, debates, negociações e disputas, forçadas e manipuladas por representantes dos mundos e submundos participantes em razão de posições divergentes (CLARKE, 2005).
MUNDO SOCIAL	Grupo, não necessariamente disperso ou contíguo no espaço, com comprometimentos compartilhados para com certas atividades; com pelo menos uma atividade primária; lugares onde as atividades ocorrem; recursos para realizar tais atividades; e organizações para promover um ou outro aspecto das atividades inerentes ao mundo. Mundos sociais são universos de discurso (STRAUSS, 1987; CLARKE, 2005).

APÊNDICE C – CATEGORIAS E CÓDIGOS GERADOS NO PROCESSO DE TRATAMENTO DOS DADOS

CATEGORIA: MUNDO SOCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
MUNDO SOCIAL Administração	37
MUNDO SOCIAL Contabilidade	84
MUNDO SOCIAL Direito	4
MUNDO SOCIAL Engenharia	23
Submundo social	61
Atributo de mundo social	32
Discurso sobre a complexidade de mundo social	8
Mecanismo de legitimação de mundo social	3
Entidade organizacional de mundo social	14
Alteração em procedimentos do mundo social	9
Interação entre mundos sociais	7
Mundo social influenciando a eficiência técnica organizacional	17
CATEGORIA: ARENA SOCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Segmento comercial de atuação da arena social	57
Arena Social – Amigos	11
Arena Social – Família	143
Arena Social – Instituição de Ensino	85
Arena Social – Organização de Trabalho	584
Arena social vista como agente econômico	13
Expressão simbólica relacionada a venda significativa	4
Importância atribuída ao capital moral	70
Atribuição de complexidade a atividades administrativas	4
Meritocracia	27
Qualidade como fonte de capital moral	26
Atributo de arena social	204
Falibilidade de atores sociais	27
Primazia do conhecimento empírico sobre o conhecimento teórico	28
Visão instrumentalizada da atividade laboral	12
Representatividade local de arena social	17
Ator social de interface de arenas sociais	28
Ator social em início de socialização em organização de trabalho	8
Ator(es) de arena social	436
Entidade organizacional de cunho normativo	41
Recurso de disseminação de informações	19
Elemento cultural-cognitivo de arena social	23
Elemento normativo em arena social	116
Elemento regulativo em arena social	30
Trabalho institucional	18
Convergência entre ambiente técnico e ambiente institucional	27
Eficiência técnica organizacional	449
Eficiência técnica organizacional como consequência da adequação entre ator e papel social	12
Sanção para a não conformidade a regras institucionais	18
Tensão entre ambiente técnico e ambiente institucional	21
Rotina de funcionamento de arena social	38
Inspeção da conformidade a regras institucionais	21
Existência de conflitos na arena social	82

Interação entre arenas sociais	28
Supressão de ator de arena social	37
CATEGORIA: PAPEL SOCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Expectativa de conduta de atores de alta cúpula administrativa	74
Expectativa de conduta de atores de arena social	69
Expectativa de conduta fundamentada na aparência do ator social	16
Expectativa de conduta fundamentada em atributo cultural do ator social	23
Expectativa de conduta fundamentada no gênero do ator social	15
Expectativa de conduta fundamentada na idade do ator social	38
Expansão de noção de papel	45
Transmissão de padrão esperado de conduta	97
Internalização de expectativas normativas de conduta	81
Análise da adequação entre ator social e papel desempenhado	20
Relevância do grau de adequação entre ator social e papel desempenhado	71
CATEGORIA: FUNÇÃO GERENCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Atividades desempenhadas	171
Atividades não desempenhadas	17
CATEGORIA: EXPECTATIVA DE PAPEL DA FUNÇÃO GERENCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Conduta não expectada (contextualmente) no desempenho da função gerencial	10
Expectativa (contextual) de conduta da função gerencial	200
Exteriorização de expectativa de papel	127
CATEGORIA: TRAJETÓRIA SOCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Aposentadoria	8
Ascensão hierárquica em organização de trabalho	38
Entrada em arena social	88
Entrada em mundo social	18
Início do desempenho de atividades profissionais	26
Maternidade/Paternidade	28
Relacionamento afetivo	9
Arena Social influenciando a trajetória social	72
Atividade profissional influenciando a trajetória social	11
Mundo social influenciando trajetória social	7
Oportunização de movimento da trajetória social	233
Rede social oportunizando movimento da trajetória social	42
Atividade desempenhada em organização de trabalho	215
Atividade profissional formalizada	12
Atividade profissional não formalizada	9
Atividade profissional paralela	8
Atividade de lazer	9
Permanência em arena social	117
Evento comemorativo em arena social	6
Evento temporal situacionalmente relevante	100
Fracasso em arena social	38
Interação com entidade organizacional de mundo social	26
Jornada de trabalho	14
Priorização de uma arena social em relação a outra arena social	22

Procrastinação de movimento da trajetória social	17
Saída de arena social	34
Formação educacional	151
Necessidade de deslocamento para atuação profissional	33
Necessidade de deslocamento para formação educacional	30
Análise de custo e benefício como base para ação	47
Empregabilidade	10
Miopia social	9
Formação educacional contribuindo para o desempenho de atividades profissionais	28
Formação educacional sem vínculo com atividade profissional desempenhada	6
Dificuldade em identificar atributos de reputação de arena social	6
Nível de alcance de formação educacional	7
Mobilidade entre submundos sociais	15
Conhecimento empírico	30
Conhecimento teórico	30
Avaliação da administração pública	31
Personificação de entidade abstrata	49
Cidade de atuação profissional	21
Cidade de residência	14
Cidade natal	8
Rede social	17
Atividade profissional de ator da arena social familiar	29
CATEGORIA: AUTO-IDENTIDADE	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Assimilação de fracasso em arena social	10
Avaliação negativa de movimento da trajetória social	189
Avaliação positiva de movimento da trajetória social	252
Reação emocional a movimento da trajetória social	161
Justificativa para movimento da trajetória social	587
Racionalização de fracasso em arena social	14
Influência de arena social na formação do ator social	76
Influência de mundo social na formação do ator social	5
Grupo de referência	13
Mensagem de grupo de referência	11
Aceitação da mensagem de grupo de referência	9
Atributo pessoal autoavaliado	329
Autoavaliação de experiência em arena social	96
Autoavaliação de experiência em mundo social profissional	30
Idiosincrasia no desempenho de papel	31
Anseio pessoal relacionado a movimento da trajetória social	164
Incerteza quanto à trajetória social	51
CATEGORIA: DISCURSO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
CÓDIGOS	QUOTATIONS
Entendimento conceitual da responsabilidade social	35
Aspecto ambiental da responsabilidade social	126
Aspecto ético da responsabilidade social	26
Aspecto filantrópico da responsabilidade social	142
Aspecto legal da responsabilidade social	27
Aspecto sociopolítico da responsabilidade social	111
Caráter instrumental da responsabilidade social	83
Justificativa para ação de responsabilidade social	197

Relatividade na importância de ações de responsabilidade social	76
Responsabilidade Social como fonte de Capital Moral	64
Vinculação da responsabilidade social a ator da arena social	122
Ações de resp. social como dever da administração pública	30
Responsabilidade social e mundo social	13
Consequência negativa de ação de responsabilidade social	35
Consequência positiva de ação de responsabilidade social	102
Prática de responsabilidade social existente	333
Prática de responsabilidade social inexistente	13
Parceria entre arena social e administração pública em ações de responsabilidade social	38
Função gerencial e a responsabilidade social	75
Desconexão de papel com a responsabilidade social	13
Inversão do conceito de decoupling nas práticas de resp. social	17
Existência de decoupling relacionado à responsabilidade social	21
Tensão entre resp. social e eficiência técnica organizacional	70
Convergência entre resp. social e eficiência técnica organizacional	90
Atribuição de caráter não coercitivo à responsabilidade social	33
Percepção sobre a tendência à institucionalização da responsabilidade social	35

APÊNDICE D – EXPECTATIVAS DE PAPEL DAS FUNÇÕES GERENCIAIS NA ORGANIZAÇÃO PHOENIX S.A.

FUNÇÃO GERENCIAL	EXPECTATIVA (CONTEXTUAL) DE PAPEL
PRESIDENTE	Tomar decisões estratégicas Ter visão de longo prazo Estabelecer e reforçar vínculos comerciais Valorizar os funcionários Tratar os funcionários com isonomia Ter disponibilidade para atender os funcionários Ser capaz de se comunicar eficazmente com diferentes públicos Apresentar bom nível de conhecimentos gerais Desempenhar todas as atribuições, inclusive as desprazerosas Assumir a responsabilidade pelos problemas mais graves Contribuir com a comunidade Ser assertivo Ser perseverante Ser humilde Agir com objetividade Ter aproveitamento máximo do tempo
DIRETOR COMERCIAL GERENTE DE VENDAS	Buscar o aumento da carteira de pedidos Conhecer o processo produtivo Conhecer profundamente o produto Ser capaz de argumentar com os clientes Estar disposto a interagir diariamente com pessoas Tratar o cliente de forma respeitosa Ter disponibilidade para viagens Estar disposto a abdicar de momentos com a família Ser equilibrado
DIRETOR ADMINISTRATIVO	Ser experiente (ter vivido casos e aprendido com eles) Supervisionar as atividades dos subordinados Desempenhar todas as atribuições, inclusive as desprazerosas Ser capaz de delegar atividades Saber negociar e argumentar com credores Agir com responsabilidade financeira Ser capaz de gerir a heterogeneidade humana Ser dedicado ao trabalho Ser equilibrado Ser paciente Ser tolerante
DIRETOR INDUSTRIAL	Ser honesto Assumir a responsabilidade sobre erros cometidos Alertar o presidente da organização sobre potenciais problemas Não ter medo de desagradar o presidente da organização Orientar os funcionários, inclusive em questões da vida pessoal
GERENTE DE COMPRAS	Evitar gastos desnecessários Ser criterioso ao escolher um fornecedor (quanto a preço, qualidade, prazo de entrega e prazo para pagamento) Estabelecer parceria com bons fornecedores Estar atento à existência de fornecedores melhores Testar a matéria-prima antes de colocá-la no processo produtivo Ser “chato” e questionar os vendedores Preocupar-se com a qualidade do produto final

GERENTE FLORESTAL	<p>Conhecer todos os setores que compõem a área ambiental</p> <p>Estabelecer e manter relacionamentos com os confrontantes da organização</p> <p>Acompanhar as mudanças na legislação ambiental</p>
GERENTE DE CUSTOS	<p>Gostar de matemática</p> <p>Saber desenvolver o cálculo do custo</p> <p>Ter uma visão holística da organização</p> <p>Contribuir com todas as áreas da organização</p> <p>Sugerir melhorias nos processos produtivos</p> <p>Sugerir matérias-primas alternativas</p>
GERENTE DE PPCP/QUALIDADE	<p>Ser uma pessoa responsável</p> <p>Assumir a responsabilidade sobre erros cometidos</p> <p>Decidir aquilo que os subordinados devem fazer</p> <p>Ter conhecimento técnico</p> <p>Ter habilidade para resolver problemas</p>
GERENTE DE CONTABILIDADE	<p>Ser comprometido com a organização</p> <p>Brigar pela organização, se for preciso</p> <p>Não se limitar a fazer os procedimentos operacionais</p> <p>Conhecer as leis relacionadas à contabilidade</p> <p>Cumprir as leis fiscais</p> <p>Encontrar brechas nas leis fiscais e arriscar fazer uso delas</p> <p>Estar seguro do que faz</p>
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	<p>Ser confiável</p> <p>Resolver problemas dos funcionários (inclusive quando não têm relação com o trabalho)</p> <p>Ajudar as pessoas</p> <p>Estar à disposição dos funcionários e da organização em tempo integral</p> <p>Agir de forma racional</p> <p>Garantir que a organização cumpra as leis trabalhistas</p> <p>Subjugar os princípios pessoais em favor do que seja melhor para a organização</p> <p>Buscar soluções para problemas que os outros setores não conseguem resolver</p> <p>Realizar os procedimentos operacionais burocráticos</p> <p>Providenciar treinamentos e capacitações</p>
GERENTE FINANCEIRO	<p>Ser confiável</p> <p>Ser íntegro</p> <p>Ter responsabilidade ao lidar com dinheiro e documentos importantes da organização</p> <p>Desempenhar todas as atribuições, inclusive as desprazerosas</p>
GERENTE DE SERRARIA	<p>Ter conhecimento técnico relacionado à área de atuação</p> <p>Estar preparado para supervisionar e direcionar pessoas com pouca escolaridade</p> <p>Ser capaz de gerir a heterogeneidade humana</p> <p>Cumprir as metas que são impostas</p>
GERENTE DE SECAGEM	<p>Ser comprometido com a organização</p> <p>Ser dedicado ao trabalho</p> <p>Conhecer todas as etapas do processo produtivo</p> <p>Conhecer os riscos existentes no processo de secagem da madeira</p> <p>Estar à disposição da organização em tempo integral</p> <p>Ser responsável pela segurança dos funcionários e da comunidade em geral</p>

<p>GERENTE DE OTIMIZAÇÃO DA MADEIRA</p>	<p>Ter conhecimento técnico relacionado à área de atuação Buscar qualificação profissional permanentemente Ser capaz de gerir a heterogeneidade humana Cumprir as metas que são impostas Assumir responsabilidades e aceitar as consequentes cobranças Ser comprometido com a organização Ser honesto Buscar o equilíbrio entre as demandas da organização e os objetivos dos funcionários Aconselhar os funcionários Manter uma vida social discreta</p>
<p>GERENTE DE PRODUÇÃO</p>	<p>Ser capaz de gerir a heterogeneidade humana Conquistar a colaboração dos funcionários Ser capaz de advertir funcionários sem desmotivá-los Estar onde há problemas Não sucumbir à pressão Ser humilde Ser tranquilo Ser uma pessoa reservada Fazer hora extra</p>