

RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS OU PRESSÕES INSTITUCIONAIS? DISCUSSÕES SOBRE O PAPEL DOS GESTORES NA DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS

Simone Alves Pacheco de Campos

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

E-mail: <simoneapcampos@gmail.com>

Shalimar Gallon

IMED Business School, Passo Fundo, RS, Brasil.

E-mail: <shalimargallon@gmail.com>

RESUMO

Este ensaio visa apresentar um possível caminho teórico àqueles interessados em compreender comportamentos individuais idiossincráticos dos gestores em face de quadros institucionais no desenvolvimento de políticas e práticas de responsabilidade social corporativa. Discorre-se acerca do paradoxo indivíduo/organização; e, para tanto, busca-se subsídios na teoria institucional para compreender se adoção abordagens de RSC seria um comportamento individual dos gestores com base em características comportamentais ou uma resposta ao quadro institucional. O objetivo é mostrar tal caminho a partir de uma construção entre comportamento pro-social dos gestores e empreendedorismo institucional como uma possível resposta a este paradoxo. Apresenta-se, assim, o empreendedor social, no contexto de ações proativas de RSC, como o indivíduo possuidor de comportamentos pro-sociais, no sentido de que busca promover práticas e ações responsáveis que vão além do exigido pela lei e pelas normas sociais. Considerando que os indivíduos percebem o contexto de distintas formas - sendo estas únicas e incompletas -, a emergência de posturas proativas em relação à RSC transcende o esperado pelos distintos sistemas de negócios e revelam uma postura mais explícita, que pode estar relacionada à existência de um comportamento pró-social por parte dos gestores ao balizarem suas ações pelo bem da coletividade e ampliando o seu escopo de visão para além das expectativas dos *stakeholders*. Assim, empreendedores institucionais que engajam no desenvolvimento de iniciativas de RSC possuem recursos e interesses na modificação das práticas institucionalmente estabelecidas e, assim, são capazes de conduzir a empresa a um caminho sustentável. Muito em parte, acredita-se que tais indivíduos possuam traços inegáveis de comportamento pró-social, na medida em que utilizam seus recursos e interesses em iniciativas de bem comum e não somente para os propósitos individuais. O presente ensaio não pretende esgotar as discussões acadêmicas em relação à responsabilidade individual, nem mesmo apresentar o conceito de comportamento pró-social como normativa única para os estudos neste âmbito. O propósito aqui é o de levantar *insights* e possibilidades para a compreensão de como pode ser tratada a responsabilidade individual dos gestores.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Corporativa, Comportamento Pró-Social, Teoria Institucional, Empreendedorismo Institucional

1 INTRODUÇÃO

Além de políticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável advindas do macroambiente (Estado e Instituições), é possível perceber um engajamento crescente das organizações privadas no desenvolvimento e na implantação de práticas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com vistas a atender às pressões sociais, econômicas e ambientais dos *stakeholders* (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Assim posto, Steurer et al. (2005) afirmam que a RSC pode ser considerada como uma abordagem de gerenciamento voluntário, em que os *stakeholders* exercem um importante papel.

Os estudos sobre o tema tem se centrado, principalmente, no nível organizacional e institucional, sobretudo, no que diz respeito aos resultados estratégicos e às motivações organizacionais para comportamentos socialmente responsáveis (Aguinis & Glavas, 2012). Embora seja no nível individual que as políticas e práticas começam a tomar forma – por meio das decisões dos gestores, o papel do indivíduo no processo de RSC tem sido pouco pesquisado (Aguinis & Glavas, 2012; Garriga & Melé, 2004; Secchi, 2009). Ainda, percebe-se uma lacuna no que tange ao desenvolvimento de estudos que visem abranger perspectivas multiníveis para a compreensão do fenômeno (Athanasopoulou & Selsky, 2015).

Uma das primeiras conceituações de RSC propostas trata das obrigações dos empresários em agir de acordo com os valores da sociedade (Bowen, 1953). Assim, neste processo, é de fundamental importância às questões relacionadas ao comportamento individual dos gestores e suas características.

Para tanto, no presente estudo, a ótica reside no comportamento pró-social. O conceito de comportamento pró-social, quando aplicado ao estudo das organizações, pode ser relacionado com comportamentos de cidadania organizacional (Grant, Molinsky, Margolis, Kamin, & Schiano, 2009), o que fornece subsídios para relacionar este conceito ao de RSC (Basil & Weber, 2006).

Desta forma, acredita-se que o construto de comportamento pró-social pode auxiliar na compreensão da tomada de decisão discricionária por parte de alguns indivíduos nas organizações, visando iniciativas direcionadas a preocupação com o bem estar social. Inserido nessa preocupação, e tomando o comportamento pró-social dos

gestores como foco de análise, este estudo tem como objetivo apresentar um possível caminho àqueles interessados em compreender comportamentos individuais idiossincráticos dos gestores em face de quadros institucionais no desenvolvimento de políticas e práticas de RSC.

Assim, discorre-se acerca do paradoxo indivíduo/ organização; e, para tanto, busca-se subsídios na teoria institucional para compreender se adoção abordagens de RSC seria um comportamento individual dos gestores com base em características comportamentais ou uma resposta a uma moral institucional. Para tanto, esse trabalho busca mostrar tal caminho a partir de uma construção entre comportamento pró-social e empreendedorismo institucional como uma possível resposta a este paradoxo. Neste sentido, este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, dado a sua natureza reflexiva e interpretativa, que visa ao estabelecimento de relações, pensamentos e questionamentos (Meneghetti, 2011).

Assim posto, este ensaio encontra-se estruturado em mais seis seções além desta introdução. A segunda seção traz um apanhado geral sobre RSC. A terceira seção direciona a ênfase ao comportamento pró-social e como esse construto pode ser relacionado à RSC. A quarta seção versa sobre as contribuições da teoria institucional para a RSC. A quinta seção trata do paradoxo indivíduo/ organização no desenvolvimento de práticas responsáveis e, por fim, a sexta seção expõe as considerações finais.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: APONTAMENTOS ACERCA DA RESPONSABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de responsabilidade social corporativa é marcado pelo incessante dissenso em torno da sua definição e do seu propósito, caracterizando-se como um conceito ‘essencialmente contestado’ (Gond & Moon, 2011), emergindo em uma diversidade de abordagens teóricas que incluem ética nos negócios, cidadania corporativa, sustentabilidade corporativa, negócios e sociedade, governança corporativa, dentre outros (Carroll & Shabana, 2010; Garriga & Melé, 2004).

No entendimento de Maon e Swaen (2009), a pesquisa sobre RSC tem seguido, basicamente,

duas correntes de investigação distintas, sendo uma em relação à natureza e ao conteúdo, e outra em relação às motivações para o desenvolvimento e à implantação dessas práticas. O estudo de Matten e Moon (2008) traz uma importante contribuição no sentido de esclarecer e aliar tais lógicas, em um nível institucional. Estes autores, a partir da análise de duas distintas configurações institucionais (americana e europeia), traçam diferenças entre as posturas organizacionais referentes à RSC.

Matten e Moon (2008) argumentam que os sistemas culturais da Europa Ocidental e dos EUA têm se manifestado contrastando crenças e valores sobre as relações da sociedade, empresas e governo. Assim, os EUA mantêm pontos de vista relativamente mais fortes sobre o valor moral do capitalismo e as capacidades filantrópicas dos empresários, bem como pontos de vista relativamente críticos da eficácia do governo.

Para tanto, Matten e Moon (2008) propõem que as diferenças entre comportamentos organizacionais direcionados à RSC devem ser analisadas face às diferenças entre os quadros institucionais dos quais as organizações fazem parte. Assim, tais comportamentos variam de uma forma mais implícita (reativa ou mandatária) ou mais explícita (proativa) (Caprar & Neville, 2012; Matten & Moon, 2008), de acordo com uma constelação de fatores de influência, inter-relacionados entre si. Fatores institucionais tais como o sistema político, o sistema financeiro, o sistema de educação e de trabalho, e o sistema cultural, os quais compõem o *National Business Systems* (NBS), alteram substancialmente a formulação de práticas empresariais relacionadas à RSC (Matten & Moon, 2008).

Tais lógicas admitem distintos comportamentos organizacionais. A RSC explícita está associada às políticas corporativas que focam interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinem valor social e de negócios e abordem questões percebidas como sendo parte da responsabilidade da organização (Matten & Moon, 2008). A RSC explícita reflete políticas e práticas realizadas por iniciativa da organização - e não apenas aquelas impostas por instituições legais e governamentais - sendo assim, considerada uma atitude voluntária, deliberada, e até mesmo estratégica, por parte da organização.

Por outro lado, a RSC implícita está alicerçada em sistemas mandatórios. Não é concebida

como uma decisão voluntária e deliberada das organizações, mas como uma decisão reativa, reflexo de um ambiente institucional (Matten & Moon, 2008). Trata-se, assim, de diretrizes legais e regulamentais mínimas, por parte da organização, que definem as suas obrigações com seus *stakeholders*.

Blindheim (2015) esclarece que o ponto de dissonância entre as duas lógicas refere-se ao fato que a RSC explícita esta relacionada a uma espécie de agência obrigatória, por parte das empresas, enquanto que, a implícita, refere-se à agência discricionária. Assim, a primeira incorpora ações requeridas pela sociedade, enquanto que a segunda, ações desejadas pela sociedade. Isto resulta em modos de RSC explícitos com uma natureza mais corporativa do que coletiva, enquanto que o modelo de RSC implícita está mais voltado ao que é valorizado por uma coletividade do que à corporação e seus interesses.

Sob esta perspectiva, é importante a compreensão da postura da organização frente aos desafios associados à RSC, bem como os processos pelos quais ocorre a adoção deste conceito e a sua tradução em práticas de negócios. Contudo, ainda é possível evidenciar uma lacuna na literatura no que diz respeito à construção do conceito de RSC e de sua real utilização pelos atores corporativos (Matten & Moon, 2008). Assim, emerge a necessidade de compreender o papel dos gestores e de como o comportamento destes interfere na construção do conceito.

3 O PAPEL DO INDIVÍDUO NA CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: O COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL

No que tange à construção do comportamento de RSC, a compreensão dos fatores individuais dos gestores assume uma relevância ainda maior, tendo em vista o papel que eles desempenham nas organizações. Devido a sua posição na estrutura organizacional, definem-se expectativas em termos de comportamentos socialmente responsáveis por parte deles, uma vez que lidam com problemas éticos e sociais. Assim, há um conjunto de responsabilidades, valores, competências e expectativas subjacentes ao comportamento gerencial que deve ser enfatizado na com-

preensão dos aspectos referentes à postura que a organização adota em relação à atuação responsável. Dessa forma, gestores, em face de questões relacionadas à sustentabilidade, devem pensar de forma sistêmica, considerando as diversas dimensões dos seus negócios, uma vez que estes lidam com questões multifacetadas e complexas (Sweet, Roome, & Sweet, 2003).

Alguns estudos apontam para diferentes aspectos relacionados ao comportamento individual dos gestores tais como valores, afeto, emoções, questões éticas e suas expectativas em relação à organização (Crilly, Schneider, & Zollo, 2008; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2008, 2010; Maon & Swaen, 2009) que devem ser considerados ao pensar em RSC. Assim, os gerentes e as suas características pessoais ditam a estratégia e modos de respostas das empresas às expectativas e às demandas ambientais (Sweet et al., 2003). As características individuais dos gestores envolvidos no processo também podem ter influência diretamente na forma como as decisões acerca da RSC são tomadas dentro das organizações (Secchi, 2009).

Um dos construtos que assume relevância na compreensão do comportamento dos gestores trata-se do conceito de comportamento pró-social. Este conceito, quando aplicado ao estudo das organizações, pode ser relacionado com comportamentos de cidadania organizacional (Grant & Mayer, 2009; Grant et al., 2009), o que fornece subsídios para relacionar este conceito ao de RSC, tal como sugerido por Basil e Weber (2006). No entendimento de Valor (2006), este conceito busca explicar o porquê de gestores tomarem determinadas decisões acerca da RSC. Embora a explicação econômica de que os gestores buscam atrelar a RSC ao seu negócio por fins lucrativos, não se pode tomar esta como uma única verdade, uma vez que o modelo econômico de homem e de empresa não é suficiente para explicar todas as esferas do comportamento individual e organizacional. Isto porque, em determinados casos, os gestores agem levando em conta aspectos morais e sociais (Valor, 2006).

Este tipo de comportamento refere-se a uma ampla gama de atividades destinadas a beneficiar alguém, ou algo, diferente de si mesmo (Batson & Powell, 2003). De uma forma geral, o comportamento pró-social pode ser compreendido como uma categoria ampla de atos que são definidos, por algum segmento importante da sociedade e/ou de um grupo social, geralmente, benéfico para outras

pessoas (Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). Este tipo de comportamento indica uma disposição em ajudar e empatia com os outros (Grant, Dutton, & Rosso, 2008; Grant & Sonnentag, 2010). A literatura tem buscado investigar as motivações individuais para agir de forma pró-social. Alguns estudiosos indicam uma possível motivação egoísta (Lin-Healy & Small, 2012), ou seja, os indivíduos agem de forma pró-social visando obter algum tipo de benefício ou *status* social ou econômico. Por outro lado, existem correntes teóricas que explicam o comportamento social como altruísta por parte do indivíduo, baseado na busca do bem-estar coletivo, ao invés de autointeresse (Baruch, OCreevy, Hind, & Vigoda-Gadot, 2004; Batson & Powell, 2003; Penner et al., 2005).

Dessa forma, pode-se observar que os comportamentos pró-sociais obedecem a uma mistura complexa de motivações interdependentes. Primeiro, eles são movidos por altruísmo genuíno e intrínseco: em graus variados, todos os indivíduos fazem o bem e prestam auxílio. Em segundo lugar, incentivos materiais representam um papel relevante: os indivíduos tornam-se mais propensos à caridade se as contribuições são dedutíveis. Em terceiro lugar, também são impulsionados por questões de autoestima social e a conduta individual define a sua imagem perante si e os outros (Benabou & Tirole, 2010). No presente ensaio, corrobora-se a ideia expressa em correntes que explicam o comportamento social como um comportamento altruísta, baseado na busca do bem-estar coletivo (Baruch et al., 2004; Batson & Powell, 2003; Penner et al., 2005).

Nas organizações, o comportamento pró-social é amplamente relacionado com a noção de comportamento socialmente desejável, uma vez que existem crenças culturais que as pessoas devem comportar-se de forma pró-social porque é socialmente desejável ou, de certa forma, 'correto' (Baruch *et al.*, 2004). Sob a ótica de Brief e Motowidlo (1986), em um dos primeiros trabalhos que se apropriaram deste conceito para o campo organizacional, o comportamento pró-social é entendido como um comportamento individual realizado com a intenção de promover o bem estar do indivíduo, grupo ou organização para qual este comportamento é direcionado.

Assim, o comportamento pró-social pode ser visto como um facilitador para a RSC, uma vez que estes basearão as suas decisões na busca

do bem-estar coletivo e não unicamente na maximização dos resultados. Considerar os traços comportamentais dos gestores é essencial ao buscar compreender a forma como a organização adota uma lógica socialmente responsável: gestores que possuem características que refletem um comportamento pró-social podem mostrar-se mais preocupados com o papel da organização na sociedade.

4 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA INSTITUCIONAL RSC

Conforme o anteriormente exposto é inegável a influência do NBS na formulação de práticas empresariais relacionadas à RSC. Blindheim (2015) esclarece que a distinção entre práticas mais implícitas ou mais explícitas é uma noção que não se difere somente entre países, mas, também, dentro de um determinado contexto nacional e/ ou institucional. Neste processo, a sociedade é um importante ator, na medida em que cria pressões para a adoção de práticas mais ou menos sustentáveis através da construção de uma infraestrutura institucional que impõe certos padrões de comportamentos empresariais voltados à RSC (Caprar & Neville, 2012), haja vista as crescentes pressões internas e externas para que as organizações cumpram com objetivos sociais mais amplos. A conformidade com as normas estabelecidas pela sociedade garante legitimidade às organizações, o que explica o fato de muitas pesquisas buscarem na teoria institucional explicações para a adoção de práticas sustentáveis (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Campbell, 2006). Esta seção, irá se debruçar sobre tais aspectos institucionais e as influências mútuas que sofrem e realizam nas empresas e, conseqüentemente, nos gestores.

O conceito de instituição pode ser pensado como os elementos duradouros da vida social que afetam os comportamentos e as crenças dos indivíduos e atores, fornecendo-lhes modelos de ação, cognição e emoção (Dimaggio & Powell, 2005; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2011; Meyer & Rowan, 1977). Com base nos pressupostos do construcionismo social, Blindheim (2015) afirma que as instituições são formadas e modificadas de acordo com os significados compartilhados. Os atores não são somente portadores de significados organizacionais, mas também intérpretes ativos, que formulam, desobedecem e modificam

fenômenos institucionais nos seus esforços de interpretação e constituição de sentido (Blindheim, 2015; Scott, 2008; Zilber, 2002).

É importante salientar que a forma com que os indivíduos interpretam e respondem às influências difere substancialmente, fazendo com que exista uma pluralidade de interpretações, as quais em parte são condicionadas pelo quadro institucional e, em parte, pela forma como o indivíduo se relaciona com o mundo e suas características comportamentais. Dado este entendimento, a adoção de lógicas mais implícitas ou explícitas de RSC pode ser pensada como resultado de uma construção entre características comportamentais e fatores institucionais; sendo assim, tanto decorrente dos elementos institucionais, quanto da percepção dos gestores acerca desses elementos.

Em face deste entendimento, o NBS oferece um nível mínimo de leis, regras, valores e normas sociais e morais, que determinam o padrão de comportamento institucional e individual, sendo uma expressão do meio sobre o indivíduo e a organização, determinando uma forma passiva/reativa de ação. Contudo, admite-se a existência de posturas proativas em relação à RSC, as quais se referem à busca da lógica da sustentabilidade por meio de políticas e práticas que estejam além do escopo regulamentar e das expectativas sociais, configurando-se como direcionadores de mudanças sociais positivas (Aguilera et al., 2007). Uma das possíveis explicações para estas posturas proativas são os aspectos subjetivos relacionados aos gestores que interpretam de diferentes formas o ambiente institucional, com base em seus valores e princípios, ou seja, em aspectos comportamentais.

Blindheim (2015) afirma que, tratando-se da RSC, os motivos dos gestores, acionistas e outras partes interessadas moldam a forma como as organizações são gerenciadas. A adoção de novas práticas gerenciais demanda que estas sejam legitimadas e, assim, institucionalizadas pelos indivíduos que compõem a organização. A abordagem institucional permite que estas práticas sejam exploradas e comparadas dentro de seus contextos nacionais, culturais e institucionais, bem como clarificar as interdependências e interações estabelecidas entre os *stakeholders*.

Neste debate, convém ressaltar a importância das pressões isomórficas e o papel da legitimidade: as empresas que se afastam do que é

considerado legítimo estarão sujeitas aos desafios de perder legitimidade e comportamentos ilegítimos são custosos, senão impossíveis (Dimaggio & Powell, 2005; Meyer & Rowan, 1977). A institucionalização envolve mecanismos pelos quais os processos sociais, obrigações ou realidades venham a assumir uma condição de regra em pensamento social e ação. Nas sociedades modernas, os elementos da estrutura formal racionalizada refletem o entendimento da realidade social. As posições, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas são impostos pela opinião pública, pela visão de componentes importantes, pelo conhecimento legitimado do sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e pelas definições de negligência e prudência utilizadas pelos tribunais. Estes elementos são manifestações de poder das regras institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados nas organizações (Meyer & Rowan, 1977).

Outrossim, o ambiente exerce grande influência, tanto à organização quanto ao indivíduo, na medida em que suas decisões são condicionadas por estruturas socioambientais, sendo ele semiconsciente em relação às forças institucionais (Tolbert & Zucker, 1999). Assim, os indivíduos são socializados, pois aceitam e seguem normas sociais, sem qualquer reflexão ou resistência comportamental, baseados unicamente em seus interesses particulares (Tolbert & Zucker, 1999).

As instituições se formam em vários níveis da sociedade, dentro de um campo organizacional. As diferentes conceituações de campos compartilham a visão destes enquanto estruturados por forças sociais que aumentam a estabilidade na interação social. Scott (2008) argumenta que este conceito implica a existência de uma comunidade de organizações que compartilha sistemas de significados comuns, cujos participantes interagem frequentemente e tomam decisões entre si.

Greenwood, Suddaby, e Hinings (2002) explicam que as crenças coletivas são vistas como processos de interações entre organizações. As organizações desenvolvem categorizações que proporcionem o *status* de objetivação e, portanto, constituem a realidade social. Organizações, ao menos em um primeiro momento, comportam-se em conformidade com a presente realidade socialmente construída, visto que reduz a ambiguidade e incerteza. Reciprocamente um entendimento comum de uma prática adequada que permite o intercâmbio ordenado.

Todavia, esses entendimentos compartilhados, ou crenças coletivas, tornam-se reforçadas por processos de regulação envolvendo órgãos estaduais e entidades profissionais que normativamente e /ou coercivamente pressionam as comunidades que a compõem. Os processos regulatórios disseminam e reproduzem prescrições codificadas da realidade social e, dado que as empresas no mesmo campo estão sujeitas às mesmas instituições, elas tendem a adotar estruturas e práticas semelhantes, obtendo-se legitimidade, a qual é necessária para sobreviver no mercado (Dimaggio & Powell, 2005; Greenwood et al., 2002).

Em um campo, as organizações desenvolvem de forma interativa compreensões e modos de ação coletivos. Assim, no caso específico da RSC, em um campo institucional, os agentes desenvolvem um entendimento coletivo sobre modos de ação e estratégias para a atuação responsável.

Scott (2008) salienta o *locus* no campo organizacional como uma unidade intermediária entre atores individuais e organizações (níveis micro) e sistemas de atores sociais e trans-sociais (nível macro). Inicialmente, as instituições em níveis trans-sociais e / ou social proporcionam um quadro institucional mais amplo do ambiente, em que campos institucionais mais específicos existem e operam, estabelecendo estruturas que moldam a agência de atores que estão em um nível inferior. Simultaneamente, ocorre à produção de 'contra-processos' uma vez que os atores de nível inferior reproduzem e alteram os contextos dentro dos quais operam (Scott, 2008). Estes processos ocorrem através de aspectos, tais como, a atenção seletiva, interpretação e construção de sentido (Zilber, 2008).

A contribuição de Schultz e Wehmeier (2010) clarifica a compreensão acerca das relações entre os níveis institucionais, considerando o desenvolvimento de uma lógica de RSC. Os autores desenvolvem um modelo para o entendimento da institucionalização da RSC através do *sensemaking* e comunicação organizacional, nos níveis macro (ambiente externo, instituições), meso (empresas, organizações públicas) e micro (individual).

Assim, no nível macro, a institucionalização pode ser descrita como um processo de vários níveis entre diversos atores com um resultado incerto, desencadeada por diferentes expectativas conforme descrito na teoria institucional. No

nível micro, os atores organizacionais traduzem e interpretam a instituição internamente de acordo com seus valores pessoais, papéis organizacionais e construções da realidade (Schultz & Wehmeier, 2010). Enquanto há a incorporação e tradução da RSC, uma versão específica da instituição torna-se parte da vida corporativa e, quando publicamente comunicada ou praticada, muda a noção de responsabilidade social em si.

A institucionalização de um conceito leva a estabilidade em relação à forma de pensar e agir de modo a este ser compartilhado coletivamente pelos indivíduos. É importante sublinhar que a constituição de espaços isomórficos entre os constituintes do campo confere estabilidade e uma ordem estática a este. Assim, pode-se compreender que as crescentes pressões em relação à sustentabilidade levam ao isomorfismo institucional em relação à mesma (Aguilera *et al.*, 2007; Campbell, 2006).

Entretanto, é necessário considerar o dinamismo inerente aos ambientes institucionais, bem como à própria visão de uma lógica sustentável nas organizações. Lee (2011) argumenta que a heterogeneidade em conformidade com o domínio de uma visão de sustentabilidade surge da variabilidade das pressões institucionais e dos *stakeholders*. Este autor defende que as pressões institucionais podem oferecer um efeito distal, enquanto as pressões das partes interessadas são mais próximas e podem mediar o efeito de pressões institucionais.

O mesmo autor anteriormente citado enfatiza que valorizar a sustentabilidade em uma política ou em determinado nível institucional não se traduz automaticamente em praticar a sustentabilidade por meio de comportamentos socialmente responsáveis. Este pressuposto corrobora a distinção exposta na teoria institucional entre a presença das pressões e a agência de um ator em responder a essas mesmas pressões (Beckert, 1999, 2010; Dacin, Goodstein, & Scott, 2002; Lawrence *et al.*, 2011).

Esta distinção também é evidenciada em estudos que dizem respeito à institucionalização de práticas sustentáveis (Fransen, 2012; Jamali, 2010; Lee, 2011). Os motivos subjacentes acerca do ato de resistir ou respeitar as pressões institucionais continuam sendo alvos de investigação. Contudo, alguns estudos apontam para questões relacionadas aos fatores culturais, posse de informações e conhecimento, comportamentos e características

de personalidade, valores e princípios próprios do indivíduo, dentre outros (Blindheim, 2012; Caprar & Neville, 2012; Maon *et al.*, 2008, 2010).

5 A MUDANÇA NOS QUADROS INSTITUCIONAIS E O PAPEL DOS EMPREENDEDORES INSTITUCIONAIS

Tendo em vista que a construção da RSC é um processo no qual gestores e *stakeholders* estão em contínuo diálogo, em que as mudanças ocorridas no ambiente institucional fazem com que seja necessária a incorporação de outros conceitos, deve-se atentar para o caráter dinâmico e de mudança que este processo implica. Assim, faz-se necessário a compreensão das relações entre mudança e estabilidade em campos institucionais. A partir de uma perspectiva da sociologia econômica, Beckert (2010) apresenta a proposta interessante para este entendimento, através da integração dos conceitos de instituições, redes e estruturas cognitivas.

Para este autor, a estrutura social é o resultado de interações entre indivíduos (através de seus quadros cognitivos), redes e instituições. As mudanças na estrutura social, de acordo com Beckert (2010), podem emergir a partir de mudanças nestas três dimensões, alterando as relações de poder entre os agentes e, posteriormente, a ação que resulta em mudanças de outras estruturas.

Beckert (2010) compreende os mercados a partir da ótica dos campos institucionais, uma vez que são entendidos como domínios de interação estruturados por instituições, redes ou culturas locais. Cada uma das três forças estruturantes contribui para a organização social de mudanças nos mercados, seja disponibilizando oportunidades ou estabelecendo restrições aos agentes, bem como para as percepções de legitimidade e ilegitimidade.

Diante do exposto, o autor desenvolve sua proposta a partir de três premissas centrais. Em primeiro lugar, as estruturas de rede posicionam os atores em um determinado espaço estrutural: os campos são compostos de estruturas específicas de redes sociais que criam diferenças de poder entre as empresas e hierarquias de *status* e, assim, as posições na rede podem refletir a dimensão de determinadas organizações em relação a outros atores, criando barreiras de entrada e saída

para o mercado e permitindo a difusão de ideias. Em segundo lugar, a força relativa dos atores está consubstanciada em regras e regulações institucionais que permitem e suportam certos tipos de comportamento, enquanto desencorajam outros. Assim, certas organizações podem exercer determinados comportamentos devido a sua posição no campo. Em terceiro lugar, as estruturas cognitivas fornecem a organização mental do ambiente social e, assim, contribuem para a ordem dos campos.

Beckert (2010) enfatiza que as instituições e estruturas sociais devem ser interpretadas em termos de suas implicações comportamentais, uma vez que as regras não são específicas o suficiente para determinar as respostas em situações concretas. Neste sentido, regras semelhantes podem ocasionar diferentes consequências comportamentais com base em interpretações distintas de suas implicações em uma situação concreta (Jackson, 2005).

Os processos interpretativos e cognitivos envolvidos na formação de significado por parte dos atores sociais desempenham um importante papel na formulação de políticas e práticas organizacionais. As três estruturas sociais, assim, constituem uma 'grade social' na qual os atores estão imersos, fornecendo uma base para a compreensão das relações entre agentes. Estes, por sua vez, devem sintetizar as respostas às demandas decorrentes de diferentes forças sociais, tendo em vista que tais demandas são multifacetadas e podem estar em contradição umas com as outras (Beckert, 2010).

A proposta de Beckert (2010) salienta que o reconhecimento da pluralidade de estruturas sociais contribui para a compreensão da dinâmica dos campos ao enfatizar os recursos que os atores obtêm a partir da posição relativa que ocupam. Aqui, a análise simultânea das três estruturas sociais torna-se importante uma vez que os recursos obtidos a partir delas podem ser utilizados para influenciar as demais.

Enfatiza, assim, que considerar as diferentes estruturas possibilita o entendimento da estabilidade e da mudança, através de um processo que não é unicamente determinado por uma lógica eminentemente estrutural nem completamente voluntária ou discricionária. Contrário a isto, os processos de reprodução e mudança das estruturas sociais são o resultado de processos de agência, ancorados em contextos sociais. Ou

seja: mudanças em estruturas cognitivas podem ocasionar a deslegitimação das instituições e uma percepção diferente das oportunidades oferecidas por instituições e estruturas existentes na rede; mudanças institucionais podem afetar estruturas de redes sociais e tornar outras orientações cognitivas socialmente relevantes; a recomposição das redes pode fornecer novos atores com o poder de influenciar as estruturas institucionais e os quadros cognitivos predominantes no campo (Beckert, 2010).

Convém explorar mais detalhadamente as conexões entre instituições e quadros cognitivos, conforme proposto por Beckert (2010). Sob a ótica das instituições, tendo em vista que estas podem ser entendidas como mitos racionalizados (Meyer & Rowan, 1977), os quadros cognitivos presentes no campo influenciam a percepção acerca do quanto desejável e viável são as formas institucionais vigentes. Assim, mudanças nos sistemas hegemônicos de crenças implicam em mudanças nas estruturas institucionais, haja vista que são parte integrante destas. Por outro lado, quando ocorre o reforço das crenças hegemônicas, há o fortalecimento das instituições existentes.

Considerado os quadros cognitivos, estes podem ser afetados através das instituições de socialização, como universidades, escolas de negócios e associações profissionais. Além disto, as instituições também exercem influência nos quadros cognitivos por meio da sua capacidade de sanção, facilitando a adequação do ator social à estrutura. Destarte, nota-se que os quadros cognitivos apresentam certa convergência, tendo em vista que estão, de certa forma, embasados no direcionamento estabelecido pelas instituições vigentes. Assim, as instituições tornam relevantes e estabilizam orientações cognitivas, o que sugere que as mudanças institucionais também podem ser fonte de mudança nos quadros cognitivos dos atores.

Considerar a influência dos quadros cognitivos dos atores possibilita olhar o comportamento e a agência do indivíduo, considerando seus pressupostos individuais. Neste sentido, as percepções gerenciais assumem relevância, dado que estas são o 'substrato' que alimenta as decisões organizacionais; e as características pessoais dos gestores desempenham papéis fundamentais na definição de orientações estratégicas das organizações (Maon et al., 2008).

No entanto, os gestores inevitavelmente

percebem seu ambiente de forma exclusiva e imperfeita, fazendo com que a maneira como estes internalizam os estímulos ambientais seja dependente de uma multiplicidade de fatores que atuam de forma conjunta. Nadkarni e Barr (2008) sugerem que os limites cognitivos impedem os gestores de desenvolver um entendimento completo de seus ambientes; logo, desenvolvem representações subjetivas que proporcionam a lente por meio da qual tomam decisões. Em nível individual, os processos de interpretação e criação de significados são dependentes das experiências de vida que o indivíduo teve na organização, tais como, sua relação com o trabalho, valores pessoais, papéis organizacionais e construções da realidade (Schultz & Wehmeier, 2010).

Entende-se que quaisquer que sejam os estímulos relacionados à RSC, estes exigem um esforço cognitivo de interpretação por parte dos gestores a fim de traduzir demandas externas em conhecimento e compreensão, para, posteriormente, serem compartilhadas. Nessa mesma linha, Nijhof e Jeurissen (2006) afirmam que a RSC envolve principalmente a criação e recriação de um referencial compartilhado interna e externamente em relação aos objetivos, atividades e resultados.

Estes pressupostos assumem uma relevância ainda maior quando são considerados os comportamentos organizacionais em que se evidencia uma postura de RSC proativa da organização, manifestada de forma mais explícita. Maon et al. (2010) advogam que as respostas das organizações às modificações nas expectativas sociais, manifestada pela integração de iniciativas de RSC aos seus objetivos estratégicos, têm o potencial não só de mudar a cultura corporativa, mas também para promulgar uma mudança social.

Compreender questões que estão além da estrutura institucional exige uma capacidade de agência do indivíduo para modificar as estruturas cognitivas subjacentes ao quadro institucional. Gestores engajados em uma lógica de sustentabilidade e dispostos a modificar as estruturas existentes – atuando como empreendedores institucionais – podem ser vistos como responsáveis pela incorporação da RSC ao processo decisório organizacional, balizando as ações em vista dos seus impactos.

A figura do empreendedor institucional é tratada no trabalho de Beckert (1999) ao apresentar uma discussão visando elucidar aspectos

referentes ao relacionamento entre agência estratégica e práticas institucionalizadas (sendo esta entendida pelo autor como uma lacuna na teoria institucional). O autor sublinha o papel do indivíduo que busca mudar regras institucionalizadas para reforçar seus próprios interesses. Desta forma, o autor toma como por base a noção de incerteza referindo-se a situações nas quais a intencionalidade racional dos atores não possibilita deduzir estratégias a partir de um conjunto definido de preferências.

Por um lado, as instituições são pré-condições para a agência, mas por outro, as regras formais e normas da estrutura institucionalizada servem como elemento constritor em busca de decisões que melhorem o resultado da organização (Beckert, 1999). Essa ideia encontra-se relacionada ao conceito de empreendedor institucional e introduz a noção de agência estratégica, tendo como alicerce principal a mobilização de recursos, consubstanciada no argumento de que as instituições mudam a partir de atores que comandam os recursos necessários ao sucesso institucional com base nos seus próprios interesses. Neste caso, o empreendedor é um tipo social distinto que tem a capacidade reflexiva diante das práticas institucionalizadas podendo desenvolver visões alternativas de ação (Beckert, 1999).

Destarte, as características comportamentais destes gestores interferem na forma como estes percebem seu ambiente, constroem sentido e atuam no mesmo (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2009; Maon *et al.*, 2010). Dentre tais comportamentos, destaca-se o comportamento pró-social, haja vista que este se encontra consubstanciado nas decisões e ações discricionárias visando o bem-estar social. É, assim, uma característica individual altruísta manifesta na interação com a coletividade, centrada no direcionamento das ações para o bem-estar comum (Baruch *et al.*, 2004; Batson & Powell, 2003; Penner *et al.*, 2005). Durante o processo decisório, indivíduos que se comportam de forma pró-social buscam o bem-estar da coletividade, considerando as limitações situacionais e demandas conflitantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir sobre o papel das organizações na sociedade, a participação individual recai principalmente em questões relacionadas ao compor-

tamento gerencial, na medida em que são estes indivíduos os responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias organizacionais. Tratando-se de estratégias organizacionais voltadas à RSC, Maon *et al.* (2008) destacam que as percepções dos gestores refletem a interpretação da organização em relação a esta. E, desta forma, traços do comportamento individual desses indivíduos tornam-se importantes para a compreensão dos aspectos relacionados ao comportamento organizacional.

Também é importante enfatizar que as organizações podem ser entendidas enquanto sistemas de interpretação (Daft & Weick, 1984), de tal forma que a construção de práticas de RSC seja o resultado de uma tradução dos eventos em entendimentos compartilhados (Basu & Palazzo, 2008; Maon & Swaen, 2009). Assim, torna-se necessário ressaltar certas características dos gestores que impulsionariam e tenderiam a mediar um melhor diálogo com os *stakeholders* para o desenvolvimento de tais práticas.

Aqui, volta-se a atenção ao comportamento pró-social dos gestores, entendido como uma característica altruísta, cujo foco reside na busca pelo bem comum através de suas ações e comportamentos. Argumenta-se que os gestores que possuem um comportamento pró-social tendem a apresentar uma melhor compreensão sobre as demandas das sociedade, bem como das expectativas dos *stakeholders* em relação ao comportamento da organização.

Visto dessa forma, o comportamento pró-social é um conceito que reflete esferas do comportamento individual socialmente responsável. Este é entendido como ações e decisões discricionárias, por parte dos indivíduos, visando preocupações com a melhoria do bem estar social. Agir de forma pró-social exige, contudo, a capacidade dos indivíduos em considerar as limitações situacionais e contingenciais, tendo em vista a interdependência de fatores e as múltiplas demandas, por vezes conflitantes, dos mais diversos públicos de interesse. Ainda, refere-se não somente a atuar em consonância com os fatores organizacionais, mas também sociais e pessoais, levando em consideração o impacto das decisões e ações para além de uma perspectiva de curto prazo baseada em uma moral provisória.

Inserido nesta preocupação, este ensaio buscou mostrar uma alternativa teórica ao paradoxo da ação individual *versus* restrições institucionais através do papel dos empreendedores institucionais. Advoga-se que atuar de forma

proativa refere-se à capacidade do indivíduo em compreender e modificar as estruturas institucionais preexistentes, rompendo com paradigmas e modelos prontos de atuação.

Tendo em vista a natureza regulamentar que as práticas de RSC assumem, pode-se notar que as pressões crescentes para a sustentabilidade levam à adoção de comportamentos isomorfos (Aguilera *et al.*, 2007; Campbell, 2006). Sob esta mesma ótica, Caprar e Neville (2012) enfatizam que, no caso da sustentabilidade, o isomorfismo é muitas vezes postulado e não materializado em posturas organizacionais efetivas. Neste sentido, emerge a necessidade de investigar tendências comportamentais dos gestores nos casos em que as preocupações sociais e ambientais superaram as econômicas, isto é, casos em que o isomorfismo institucional é postulado e materializado.

Por outro lado, no contexto das economias modernas, as pressões competitivas forçam os atores a assumirem posições mais reflexivas em relação às práticas institucionalmente estabelecidas (Beckert, 1999). Consoante a este argumento, podem ser evidenciados dois motivos que levam à inserção da discussão sobre agência em mudança organizacional: primeiramente, as regras institucionalmente estabelecidas não são coerentes e, por este motivo, não há uma resposta unânime no que tange ao comportamento dos atores; e, um segundo motivo, relaciona-se ao conceito de empreendedores enquanto agentes que possuem interesses e recursos relacionados às estruturas específicas, que podem influenciar regras institucionalizadas, visto que, uma vez que possuem os recursos, tais agentes também possuem o poder de moldar as instituições e conduzir uma mudança institucional (Beckert, 1999; Dacin *et al.*, 2002).

Para tanto, compreender o significado que o desenvolvimento de ações voltadas à RSC têm para uma organização é um processo demorado, depende da sua trajetória e, conseqüentemente, toda e qualquer mudança nesse sentido pressupõe um envolvimento ativo dos atores organizacionais, no sentido de que estes devem empregar interesse e recursos na direção do processo.

Por um lado, os gestores envolvem-se com as partes interessadas para o levantamento de suas demandas, as quais poderiam ter impactos importantes sobre o bem social. No entanto, por outro lado, as iniciativas e os esforços de RSC, independentemente da sua natureza e relevância, são tidos como uma resposta às necessidades da

sociedade, da qual depende a sobrevivência da organização (Ellen, Webb, & Mohr, 2006; Scherer, Palazzo, & Seidl, 2013). Portanto, a gestão tenta dar sentido para as questões relacionadas com a atuação da RSC (Aguilera *et al.*, 2007). O comportamento pró-social, nesse sentido, seria uma característica de empreendedores institucionais que buscam a implantação de ações responsáveis proativas.

Dessa forma, é inegável a influência do quadro institucional no estabelecimento de práticas de RSC. Contudo, parte-se do pressuposto de que este contexto institucional estabelece um padrão mínimo de atuação e comportamento socialmente desejável por parte das organizações. Trata-se, dessa forma, de um comportamento reativo/ passivo frente as regras, valores e morais institucionais compartilhadas, determinando um comportamento mais ou menos explícito ou implícito em relação a um padrão estabelecido por diferentes sistemas de negócios.

Por outro lado, considera-se a importância da interação entre os fatores institucionalmente estabelecidos e os princípios e características individuais, uma vez que desta interação resulta a forma através da qual o indivíduo compreende o contexto e responde ao mesmo. Considerando que os indivíduos percebem o contexto de distintas formas - sendo estas únicas e incompletas -, a emergência de posturas proativas em relação à RSC transcende o esperado pelos distintos sistemas de negócios e revelam uma postura mais explícita, que pode estar relacionada à existência de um comportamento pró-social por parte dos gestores ao balizarem suas ações pelo bem da coletividade e ampliando o seu escopo de visão para além das expectativas dos *stakeholders*.

Assim, empreendedores institucionais que engajam no desenvolvimento de iniciativas de RSC possuem recursos e interesses na modificação das práticas institucionalmente estabelecidas e, assim, são capazes de conduzir a empresa a um caminho sustentável. Muito em parte, acredita-se que tais indivíduos possuam traços inegáveis de comportamento pró-social, na medida em que utilizam seus recursos e interesses em iniciativas de bem comum e não somente para os propósitos individuais.

Por todo exposto, convém salientar que o presente ensaio não pretende esgotar as discussões acadêmicas em relação à responsabilidade individual, nem mesmo apresentar o conceito de comportamento pró-social como normativa

única para os estudos neste âmbito. O propósito aqui é o de levantar *insights* e possibilidades para a compreensão de como pode ser tratada a responsabilidade individual dos gestores.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Athanasopoulou, A., & Selsky, J. W. (2015). The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business & society*. 54(3)322-364. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0007650312449260>
- Baruch, Y., OCreevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 399-411.
- Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 33(1), 122-136.
- Batson, C. D., & Powell, A. A. (2003). Altruism and Prosocial Behavior *Handbook of psychology*: John Wiley & Sons, Inc.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Beckert, J. (2010). How do fields change? The interrelations of institutions, networks, and cognition in the dynamics of markets. *Organization Studies*, 31(5), 605-627.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Blindheim, B. T. (2015). Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework. *Business & society*, 54(1), 52-88.

- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*: Harper.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11(4), 710-725.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). "Norming" and "Conforming": Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 1-15.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Crilly, D., Schneider, S. C., & Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175-190.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 43-56.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Fransen, L. (2012). Multi-stakeholder governance and voluntary programme interactions: legitimation politics in the institutional design of Corporate Social Responsibility. *Socio-Economic Review*, 10(1), 163-192.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Gond, J.-P., & Moon, J. (2011). Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. *ICCSR Research Paper Series*, 59, 1-40.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 51(5), 898-918.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900.
- Grant, A. M., Molinsky, A., Margolis, J., Kamin, M., & Schiano, W. (2009). The Performer's Reactions to Procedural Injustice: When Prosocial Identity Reduces Prosocial Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(2), 319-349.
- Grant, A. M., & Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(1), 13-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.07.003>
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 58-80.
- Jackson, G. (2005). Contested boundaries: ambiguity and creativity in the evolution of German codetermination. In W. STREECK & K. THELEN (Eds.), *Beyond continuity: explorations in the dynamics of advanced political economies*. (pp. 229-254). Oxford: Oxford University Press.
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617-640.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lee, M.-D. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298. doi: 10.1007/s10551-011-0814-0
- Lin-Healy, F., & Small, D. A. (2012). Cheapened altruism: Discounting personally affected prosocial actors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 269-274. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.11.006>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 413-426.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>

- Maon, F., & Swaen, V. (2009). Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sense-giving Conceptualization. *Proceedings of Academy of Management Conference, August 7-11, Chicago, Illinois, U.S.A.*
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 320-332.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). Editorial: A sense-making perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 316-322.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284.
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9-29.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*: Sage Publications, Inc.
- Secchi, D. (2009). The cognitive side of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 565-581.
- Steuere, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Sweet, S., Roome, N., & Sweet, P. (2003). Corporate environmental management and sustainable enterprise: the influence of information processing and decision styles. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 265-277.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In S. CLEGG, C. HARDY, & W. R. NORD (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 196-219). São Paulo: Atlas.
- Valor, C. (2006). Why do managers give? Applying pro-social behaviour theory to understand firm giving. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 3(1), 17-28.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.
- Zilber, T. B. (2008). The work of meaning in institutional processes and thinking. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 151-169). Thousand Oaks, CA: Sage.

Individual responsibility or institutional pressures? A discussion about managers' role in the definition of corporate responsibilities

ABSTRACT

This theoretical study seeks to show one possible avenue to those interested in understanding managers' idiosyncratic behaviors in regarding institutional frameworks in developing corporate social responsibility policies and practices. In order to do so, we rely on institutional theory in order to understand whether adoption of corporate social responsibility approaches would be an individual behavior of managers based on their individual ethical principles or a response to an institutional morality. The objective here is to show this avenue from a construction between prosocial behaviour and institutional entrepreneurship as a possible answer to individual /organization paradox. In this sense, we draws upon the notion of Institutional Entrepreneur as the individual that seeks to change institutions by breaking with taken for granted rules. It is proposed here institutional entrepreneur in proactive CSR context, as the individual with prosocial behaviour that seeks to promoter responsible actions that goes beyond law and social norms. As the individuals perceive the social context in different ways, the emergence of proactive actions towards CSR goes beyond what are expected by the national business systems, showing an explicit CSR. This kind of corporate attitude should be related to managers' prosocial behavior since they equating their actions towards to achieve collective wellbeing they extend their view in order to contemplate stakeholders demands. Thus, it is believed that institutional entrepreneurs' that are engaged in proactive CSR actions are capable to drive organizations towards sustainable way, since they have both resource and interests to modify prevalent institutional actions. In a great extent, as these individuals use their resources and not just individual purposes but towards collective wellbeing, it is believed that they pursue idiosyncratic prosocial behavior traits. This essay does not intent to exhaust academic discussions about individual responsibility in CSR actions, neither to show the concept of prosocial behavior as the unique way to understand proactive individual actions. Our purpose here is to rise insights and theoretical possibilities to comprehend managers' individual responsibilities

Keywords: corporate social responsibility, prosocial behaviour, insitutional theory, institutional entrepreneurship

Endereço para contato:

Simone Alves Pacheco de Campos
Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, Camobi - CEP
97105-900 - Santa Maria, RS, Brasil.

Recebido em 10/11/2016

Aprovado em 15/03/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer