

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL  
PPGDR - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL – DOUTORADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PLANEJAMENTO E GESTÃO  
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DINÂMICAS DE  
MERCADO**

**TAÍSA SCHEFER ROVEDA**

**A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA NACIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO  
DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

**IJUÍ – RS  
2021**

**TAÍSA SCHEFER ROVEDA**

**A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA NACIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO  
DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Dra. Maria Margarete Baccin Brizolla

Coorientador: Dr. Luis Felipe Dias Lopes

**IJUÍ – RS**

**2021**

Catálogo na Publicação

R873r

Roveda, Taísa Schefer

A relação entre a cultura nacional e a institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa / Taísa Schefer Roveda. – Ijuí, 2021.  
123 f. ; il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

“Orientadora: Maria Margarete Baccin Brizolla.”

“Coorientador: Luis Felipe Dias Lopes.”

1. Responsabilidade social corporativa. 2. Cultura nacional isomorfismo.  
3. Concessionárias automotivas. I. Brizolla, Maria Margarete Baccin.  
II. Lopes, Luis Felipe Dias. III. Título.

CDU: 658.8

Eunice Passos Flores Schwaste

CRB 10/2276

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
PPGDR - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado  
Área de Concentração: Planejamento e Gestão  
Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Tese  
**A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA NACIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO  
DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

elaborada por

**TAÍSA SCHEFER ROVEDA**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Doutora em Desenvolvimento Regional

Banca Examinadora participou pela ferramenta Google Meet, conforme possibilita a CAPES –  
Ofício Circular nº 10/2020-DAV/CAPES:

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Margarete Baccin Brizolla (PPGDR/UNIJUÍ) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (PPGA- UFSM) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Gilnei de Moura (PPGA-UFSM) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marco Cadona (PPGDR- UNISC) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Daniel Baggio (PPGDR/UNIJUÍ) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Jorge Sausen (PPGDR/UNIJUÍ) \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 14 de dezembro de 2021.

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Gelso e Lourdes! Por serem fontes de exemplo, amor e apoio.

A minha irmã Marília! Por tornar tudo mais alegre.

Ao Julio Cesar pelo companheirismo.

Meu muito obrigada.

## AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi fácil, eu já sabia pois entrei na turma de doutorado de 2018 nos 45 do segundo tempo. Sabe-se que todas as grandes conquistas vêm de onde parece impossível. E eu achei que não conseguiria! Mas consegui!!!

Agradeço à Deus e ao meu Santo Antônio por sempre me darem forças e coragem para não desistir, e que me acompanharam nessa jornada principalmente na estrada.

Aos meus pais Gelso e Lourdes, por me incentivar a estudar e que o estudo é a maior riqueza e herança que eles poderiam me deixar. Meus exemplos! Com vocês aprendi muito e continuo aprendendo. Meu eterno muito obrigado, essa vitória é de vocês. Amo vocês.

A minha irmã Marília, que sempre estava ao meu lado me auxiliando nas questões tecnológicas e formatações de software já que não sou ligada a isso, muito obrigada por ter paciência! Te amo.

Ao meu noivo Julio César, por trilhar esse sonho ao meu lado. Obrigada por aguentar os choros, as crises de ansiedade, por entender que nem sempre estaria ao teu lado, e ser meu porto seguro. Fazer o doutorado ao teu lado foi mais fácil. Obrigada! Te amo!

A minha gata Kiara, que me acompanha desde a graduação e no auge dos seus 16 anos sempre esteve comigo nas aulas, quando estávamos em pandemia e monitorando os artigos!

Um obrigada mais que especial minha orientadora Profa. Maria Margarete Baccin Brizolla, a Profa. Marga, por ter mais que um poço de paciência comigo, aguentar minhas mensagens, me auxiliar onde eu estava mais perdida, quando meu projeto inicial foi cancelado pela banca! Meu eterno obrigado e saiba que teus ensinamentos irei guardar e usar sempre. Te admiro muito! Ganhei uma professora, uma orientadora e uma amiga.

Ao meu coorientador Prof. Luis Felipe Dias Lopes, por aceitar ser nosso parceiro nessa empreitada, e por aprender com ele nesse último ano. Obrigada por também ter paciência comigo e sempre estar disponível para me auxiliar. Tens uma fã! Sem o ensinamento de vocês e o conhecimento compartilhado não chegaria até aqui!

A FAPERGS e CAPES, que foi fundamental para meus estudos. Ser bolsista foi uma experiência incrível. Obrigada.

Ao Hotel Vera Cruz por ser tão receptivo nos dois primeiros anos que fiquei hospedada, e nos meses que fiquei “morando” em Ijuí. Obrigada.

Aos colegas de doutorado, e que alguns se tornaram amigos, e pude compartilhar angústias, através de conversas no WhatsApp, e que tornaram essa caminhada um pouco mais divertida.

Aos amigos que souberam entender que abdiquei de dias de convivência para estar pesquisando e estudando. Obrigada

Aos professores do PPGDR pelos ensinamentos e aprendizagem. Bem como a secretaria que sempre estava me ajudando a resolver os problemas. A UNIJUÍ, pela estrutura e momentos especiais.

E claro às concessionárias que participaram da pesquisa, bem como meus ex-alunos que me auxiliaram dentro das suas concessionárias. Obrigada!

Ao professor Dr. Daniel Baggio, pelos ensinamentos e parcerias de escrita em artigos. Obrigada. Ao professor Dr. Jorge Sausen pelas contribuições durante o doutorado. Obrigada.

Ao professor Gilnei de Moura (UFSM), e Marco Cadona (UNISC) pela oportunidade e troca de conhecimentos durante a banca de defesa. Obrigada.

A todos que acompanharam minha batalha com o doutorado, pois quem me acompanhou sabe que não foi fácil.

Muito obrigada!

## **EPÍGRAFE**

*O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém.*  
*Dalai Lama*

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre as características da cultura nacional e a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Para isso, foi utilizada como base teórica a teoria institucional e seus mecanismos isomórficos, a responsabilidade social corporativa, com o modelo de Schwartz e Carroll (2003), e as dimensões culturais de Hofstede. Nesse sentido, foram construídos quatro artigos, em que os objetivos específicos desta tese representam o objetivo de investigação para cada 1 dos quatro artigos. O Artigo 1 teve como objetivo verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, estudo de campo, de abordagem quantitativa. Foram enviados questionários a 24 empresas e respondidos via Google Forms, onde cinco gestores e 19 colaboradores responderam a dois instrumentos com questões sobre RSC e o modelo proposto por Schwartz e Carroll (2003). Os principais achados foram que a percepção dos colaboradores indica que os mecanismos isomórficos coercitivos, mimético e normativo têm participação semelhante na institucionalização das práticas de RSC, com intensidade média a forte. O Artigo 2 teve como objetivo comparar a visão dos gestores e dos colaboradores a respeito das relações entre a cultura nacional e as práticas de RSC em concessionárias automotivas. O método utilizado se classifica como descritivo, estudo de campo, de abordagem quantitativa. Foram enviados por e-mail três instrumentos sobre RSC, isomorfismo e cultura nacional, retornando respondidos 108 questionários, onde 43 respondentes foram os gestores e 65 foram respondidos pelos colaboradores, os quais foram enviados pelo Google Forms, de 7 empresas diferentes. Utilizaram-se técnicas de comparação/relação entre grupos, teste de Mann-Whitney, Correlação de Pearson e o Teste de Comparação de Modelos de Regressão. Os achados estão nas práticas relacionadas às dimensões da responsabilidade social corporativa, sendo o coeficiente de regressão dos colaboradores maior e mais significativo em relação aos gestores para os três modelos realizados. O Artigo 3 analisou as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) em concessionárias automotivas. O instrumento de coleta dos dados utilizado foi do tipo *survey*. A pesquisa foi classificada como descritiva, estudo de campo, com abordagem quantitativa. Retornaram respondidos 108 questionários, onde 43 respondentes eram os gestores e 65 foram respondidos pelos colaboradores, os quais foram enviados pelo Google Forms, de 7 empresas diferentes. Observou-se que a dimensão de cultura nacional, a orientação a longo prazo e a aversão à incerteza estão associadas positivamente com as práticas de responsabilidade social corporativa e que existe uma relação negativa e significativa da masculinidade e da distância do poder com as práticas de RSC. Por fim, o Artigo 4 estudou a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas. O estudo é classificado como descritivo, pesquisa de campo, de abordagem quantitativa, sendo que, para a coleta dos dados, utilizou-se a pesquisa do tipo *survey*, a qual foi enviada por e-mail, a partir da ferramenta Google Forms. As mesmas 7 empresas dos estudos anteriores também participaram deste questionário, sendo obtidos como retorno da pesquisa 108 questionários respondidos, onde 43 gestores responderam e 65 foram respondidos pelos colaboradores. Os resultados apontam que a aversão à incerteza e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, e a distância de poder e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa. Cultura nacional isomorfismo. Concessionárias automotivas.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between the characteristics of the national culture and the institutionalization of Corporate Social Responsibility practices. For this, institutional theory and its isomorphic mechanisms, corporate social responsibility, with the model of Schwartz and Carroll (2003), and the cultural dimensions of Hofstede were used as a theoretical basis. In this sense, four articles were constructed, in which the specific objectives of this thesis represent the objective of investigation for each 1 of the four articles. Article 1 aimed to verify the isomorphic mechanisms present in the institutionalization of CSR practices in automotive concessionaires. The methodology used was descriptive research, field study, quantitative approach. Questionnaires were sent to 24 companies and answered via Google Forms, where five managers and 19 employees answered two instruments with questions about CSR and the model proposed by Schwartz and Carroll (2003). The main findings were that the perception of the collaborators indicates that the coercive, mimetic and normative isomorphic mechanisms have a similar participation in the institutionalization of CSR practices, with medium to strong intensity. Article 2 aimed to compare the vision of managers and employees regarding the relations between the national culture and the CSR practices in automotive concessionaires. The method used is classified as descriptive, field study, quantitative approach. Three instruments on CSR, isomorphism and national culture were sent by e-mail, and 108 questionnaires were answered, where 43 respondents were managers and 65 were answered by employees, who were sent by Google Forms, from 7 different companies. Techniques of comparison/relation between groups, Mann-Whitney test, Pearson correlation and the Regression Model Comparison Test were used. The findings are in the practices related to the dimensions of corporate social responsibility, and the employee regression coefficient is higher and more significant in relation to the managers for the three models performed. Article 3 analyzed the relationships between the dimensions of national culture and corporate social responsibility (CSR) practices in automotive concessionaires. The data collection instrument used was of the Survey type. The research was classified as descriptive, field study, with quantitative approach. A total of 108 questionnaires were answered, where 43 respondents were managers and 65 were answered by employees, who were sent by Google Forms, from 7 different companies. It was noted that the national cultural dimension, long-term orientation and aversion to uncertainty are positively associated with corporate social responsibility practices and that there is a significant and negative relationship between masculinity and distance from power to CSR practices. Finally, Article 4 studied the influence of the national culture on the institutionalization of corporate social responsibility practices in automotive concessionaires. The study is classified as descriptive, field research, quantitative approach, and, for data collection, we used the Survey type search, which was sent by e-mail, using the Google Forms tool. The same 7 companies from previous studies also participated in this questionnaire, and 108 questionnaires answered were obtained as a return from the survey, where 43 managers answered and 65 were answered by the collaborators. The results indicate that aversion to uncertainty and mimetic isomorphism influence CSR practices, and power distance and normative isomorphism influence CSR practices.

**Keywords:** Corporate social responsibility. National culture. Isomorphism. Automotive dealerships.

## LISTA DE FIGURAS

### **ARTIGO 2**

Figura 1 - Modelos comparativos das dimensões da responsabilidade social corporativa ..... 51

Figura 2 - Modelos comparativos das dimensões da cultura nacional..... 52

Figura 3 - Modelos comparativos das dimensões do isomorfismo..... 53

### **ARTIGO 3**

Figura 1 - Modelo inicial proposto ..... 66

Figura 2 - Modelo de caminho final ..... 74

### **ARTIGO 4**

Figura 1 - Modelo inicial proposto..... 87

## LISTA DE TABELAS

### ARTIGO 1

Tabela 1 - Dimensão econômica da responsabilidade social .....	28
Tabela 2 - Dimensão legal da responsabilidade social .....	29
Tabela 3 - Dimensão ética da responsabilidade social.....	30
Tabela 4 - Dimensão econômica da responsabilidade social .....	30
Tabela 5 - Dimensão legal da responsabilidade social .....	32
Tabela 6 - Dimensão ética da responsabilidade social.....	33
Tabela 7 - Isomorfismo coercitivo .....	34
Tabela 8 - Isomorfismo mimético.....	35
Tabela 9 - Isomorfismo normativo .....	36
Tabela 10 - Isomorfismo coercitivo .....	36
Tabela 11 - Isomorfismo mimético.....	37
Tabela 12 - Isomorfismo normativo .....	38

### ARTIGO 2

Tabela 1 - Dimensões de Hofstede e suas definições .....	46
Tabela 2 - Teste de comparação ente gestores e colaboradores .....	48
Tabela 3 - Matriz de correlação de Pearson .....	49

### ARTIGO 3

Tabela 1 - Dimensões de Hofstede e suas definições .....	64
Tabela 2 - Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída .....	68
Tabela 3 - Validade discriminante do modelo.....	69
Tabela 4 - Avaliação do modelo de mensuração quanto à colineariedade .....	70
Tabela 5 - Valores do tamanho do efeito ( $f^2$ ) e do coeficiente de explicação $R^2$ .....	70
Tabela 6 - Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural.....	70
Tabela 7 - Hipóteses propostas.....	71

### ARTIGO 4

Tabela 1 - Dimensões culturais de Hofstede e suas definições .....	86
Tabela 2 - Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída .....	94
Tabela 3 - Validade discriminante do modelo, critérios de Fornell-Larcker e HTMT .....	94
Tabela 4 - Avaliação do modelo de mensuração quanto à colineariedade .....	95
Tabela 5 - Tamanho do efeito ( $f^2$ ) e do coeficiente de explicação $R^2$ .....	96
Tabela 6 - Avaliação da acurácia do modelo estrutural .....	96
Tabela 7 - Avaliação das hipóteses propostas .....	97

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anfavea	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
AI	Aversão à incerteza
CN	Cultura Nacional
CO	Cultura Organizacional
COE	Isomorfismo Coercitivo
DP	Distância do Poder
DRSC	Dimensões da responsabilidade social corporativa
ECO	Dimensão Econômica
ETI	Dimensão Ética
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>
IND	Individualismo
INDU	Indulgência
LEG	Dimensão Legal
MAS	Masculinidade
MIM	Isomorfismo Mimético
NOR	Isomorfismo Normativo
OLP	Orientação a longo prazo
PPGDR	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SQR	Soma de Quadrados dos Resíduos
TI	Tecnologia da Informação
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VL's	Variáveis latentes
VO's	Variáveis observadas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS .....	17
1.2.1	Objetivo geral .....	17
1.2.2	Objetivos específicos .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ESTRUTURA DA TESE .....	21
<b>2</b>	<b>ARTIGO 1: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>ARTIGO 2: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS: UMA VISÃO DOS GESTORES E COLABORADORES .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>ARTIGO 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>ARTIGO 4: A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....</b>	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTÕES SOBRE MODELO TRIDIMENSIONAL .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE B - CULTURA NACIONAL .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE C - ISOMORFISMO .....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXO A - ARTIGO 1 PUBLICADO NA REVISTA “RESEARCH, SOCIETY AND DEVELOPMENT” .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que, ao longo dos anos, estudos e discussões sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ganharam espaço e importância no mundo empresarial. Pereira, Freire e Fontana (2011) explanam que o conceito de RSC se iniciou na década de 50, sendo associado às obrigações e consequências das ações empresárias, deixando de lado a ideia de apenas se obter lucro. Desse modo, existem muitas definições de RSC, alguns teóricos salientam que se trata de um conceito ainda em construção. Para Mohr, Webb e Harris (2001), a responsabilidade social corporativa compreende o empenho da organização em diminuir os impactos negativos e multiplicar os impactos positivos para a comunidade.

A importância da RSC decorre do interesse da empresa em integrar as questões sociais para garantir o desenvolvimento sustentável. Esse processo é fundamentado na crença de que implementar ações de RSC proporciona uma melhor avaliação da atividade e, portanto, uma melhoria do desempenho corporativo a longo prazo (DE LA FUENTE; DE QUEVEDO PUENTE, 2003; DEVINE; HALPERN, 2001).

No Brasil, muitas organizações empresariais foram criadas para discutir temas sociais, de direitos humanos e de sustentabilidade ambiental. De acordo com os autores Carvalho *et al.* (2009), várias têm sido as iniciativas para fomentar a elaboração e divulgação de relatórios sociais e ambientais, uma vez que a elaboração e a publicação de balanços sociais representam uma das mais importantes práticas estratégicas na gestão empresarial socialmente responsável. Além disso, viabiliza o planejamento, a avaliação e o aperfeiçoamento de ações sociais, promovendo a transparência e a abertura de canais de comunicação e de diálogo entre a entidade e seus *stakeholders*.

De acordo com Curado (2013), a importância da indústria no processo de desenvolvimento está entre as maiores controvérsias presentes na literatura econômica brasileira. Isso ocorre a partir da existência de diferentes abordagens sobre o tema e uma delas leva ao conceito de que a indústria é geradora de crescimento econômico, deixando de lado a visão da indústria como geradora de desenvolvimento regional.

Sabe-se que a economia local busca tirar seu dinamismo de fatores que lhe são próprios, que vêm de seu passado, tem raízes em sua história, em suas condicionantes geofísicas, mas também em traços culturais e sabedoria técnico-artesanal enraizados naquela unidade sócio-territorial (BREITBACH, 2001).

O desenvolvimento endógeno é um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, levando à melhoria do nível de vida da população; e os recursos que compõem esse potencial podem ser econômicos, culturais, político-institucionais ou humanos (BARQUERO, 2002).

Da maneira que as práticas de RSC são sistematizadas, as organizações passam por mudanças em sua orientação estratégica, tendendo a haver repercussões na estrutura. Dessa forma, de acordo com Scott (1991), na teoria institucional, essas mudanças decorrem da busca de conformidade com padrões e regras de um dado campo, por meio do estabelecimento de estruturas e processos, como forma de se obter amparo e legitimidade. Com isso, esses ajustes ocorrem por meio de mecanismos isomórficos (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, 2014).

O processo de homogeneização é chamado de isomorfismo. O isomorfismo pode ser competitivo ou institucional. O foco da teoria institucional é dado no isomorfismo institucional. Dentro desse, existem três tipos de mecanismos isomórficos, a saber, que podem coexistir no contexto empírico, embora apresentando resultados e origens diversos: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A institucionalização foi estudada por diversos autores, como Selznick (1971), Berger e Luckmann (1967), Meyer e Rowan (1977), que estão entre os clássicos mais citados. Berger e Luckmann (1967) foram seguidos por Zucker (1977) e Meyer e Rowan (1977), esses autores se assemelham ao entender a institucionalização como um processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição comum da realidade social, uma definição de como as coisas são ou deveriam ser (SCOTT, 1987).

As organizações têm reconhecido processos de inteligência para lidar com incertezas, antecipar e melhor ao encaminhar suas decisões, visando maior competitividade e sustentabilidade. Para as autoras Souza e Janissek-Muniz (2021), dentre os fatores influenciadores no êxito desses processos, a cultura, construída por valores, padrões e comportamentos, é fortemente apontada.

A cultura organizacional (CO) segundo Pereira (2014), faz parte de todas as organizações e, portanto, é o grande espelho de cada empresa, que acaba refletindo sua evolução, sua capacidade de adaptação no seu ambiente, tanto interno quanto externo. É constituída de valores agregados, hábitos e comportamentos que acabam resultando em experiências coletivas.

Embora Hofstede (1991) afirme que existem diferenças culturais que distinguem um grupo de outro, o pensamento do autor alia-se ao relativismo cultural que expressa por meio do

estudo da cultura que os grupos humanos sentem, pensam e agem de forma diferente, mas que não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior a outro.

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura nacional é reconhecida como uma definição de parâmetro fundamental e explicar as diferenças nos sistemas de valores organizacionais, onde o comportamento dos funcionários, suas crenças, valores e os vários outros aspectos são permeados pela cultura organizacional. E assim como diferentes grupos possuem suas especificidades únicas, no ambiente organizacional isso também se aplica, sendo a cultura daquela organização parte do que a faz única e diferenciada das outras.

O estudo de Hofstede (1980) desenvolveu um modelo de cultura nacional composto por seis fatores. O autor comparou como os valores e comportamentos podem ser influenciados pela cultura de cada nação, aplicando questionários aos funcionários da multinacional IBM, que possuía, durante o período de 1967 a 1973, filiais em mais de 70 países. Como resultado, Hofstede (2011) fornece um modelo de pontuações sobre características culturais de cada país, as quais são: distância de poder; individualidade e coletividade; masculinidade e feminilidade; aversão à incerteza; orientações de curto ou longo prazo; e indulgência ou restrição.

Sabe-se que a indústria automobilística é uma propulsora do desenvolvimento brasileiro, fonte de inovação e de emprego. Entretanto, conforme Carvalho (2017) e Filho (2009), nas últimas décadas, a geração de emprego não vem crescendo na mesma proporção que a produção de veículos, o que se deve não apenas às crises enfrentadas pelo setor em alguns períodos, mas, principalmente, às transformações tecnológicas que vêm reduzindo a necessidade de mão de obra.

Conforme a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) (2020), em 2019, foram produzidas 2.448.490 unidades de automóveis leves. Com a pandemia de covid-19, de janeiro a junho de 2020, o volume caiu em torno de 50,5% na produção interna nacional, fechando o ano de 2020 com produção de 1.706.912 unidades. Em 2021 até agosto do referido ano a produção de veículos fechou em 1.358.200 unidades de automóveis leves, no caso veículos de concessionárias automotivas, objeto de estudo.

Diante do exposto, a institucionalização da responsabilidade social corporativa, a partir das três dimensões da teoria institucional, denominadas de isomorfismo mimético, o qual resulta das respostas à incerteza, isomorfismo normativo que resulta na profissionalização da organização e isomorfismo coercitivo que são pressões formais e informais exercidas sobre a organização por outras das quais ela pertence (DIMAGGIO; POWELL, 1991), podem ser influenciadas pela cultura nacional (HOFSTEDE, 2018).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A cultura nacional se diferencia pela categoria de valores mais profundos e adquiridos ao longo do tempo. Hofstede (2018) caracterizou traços de cultura de acordo com as nacionalidades, e ainda acrescenta que a cultura é uma programação coletiva à mente que distingue os membros de um grupo humano de outro (HOFSTEDÉ, 1980).

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

Esteban, Villardón e Sánchez (2017) mencionam que as características culturais de cada país são capazes de refletir diferenças essencialmente relevantes na RSC, tanto para questões sociais como ambientais. Para Ringov e Zollo (2007), a principal argumentação que sustenta a relação entre RSC e cultura nacional é de que as práticas de RSC são inerentemente específicas de cada contexto. Este é delineado pelos valores culturais e, portanto, a cultura de cada país impacta significativamente na forma como uma sociedade espera que as empresas se comportem. Dessa forma, as características culturais se mostram responsáveis por desenvolver ou mitigar práticas de RSC.

De acordo com Hofstede (2018), o Japão, onde a Honda possui sua fábrica automotiva, define a distância do poder como todos os indivíduos nas sociedades não são iguais - expressa a atitude da cultura em relação a essas desigualdades entre nós, também que a sociedade japonesa não há um indivíduo de destaque que possa tomar decisões como em sociedades mais hierárquicas e que o Japão sempre foi uma sociedade meritocrática.

Já nos Estados Unidos, a indústria automotiva Chevrolet liderou as vendas no ano de 2019, de acordo com o site Auto Industria (2020). De acordo com Hofstede (2018), a distância do poder neste país é diferente pois, um dos aspectos mais importantes da desigualdade é o grau de poder que cada pessoa exerce ou pode exercer sobre outras pessoas; poder sendo definido como o grau em que uma pessoa é capaz de influenciar as ideias e o comportamento de outras pessoas.

De acordo com a Anfavea (2020), após o surto da pandemia de covid-19 no Brasil, o desempenho da indústria automobilística brasileira no mercado interno diminuiu. Conforme coletiva realizada em abril do referido ano, a produção de auto veículos teve uma queda entre fevereiro e março de -18,6% em mil unidades produzidas.

Já na China, local da pandemia, as atividades de venda de automóveis estão voltando gradativamente, conforme reportagem de Camargo (2020) para o portal R7. Associações e entidades locais reportam que até 81,4% das fábricas já retomaram a produção e 66% dos trabalhadores já voltaram ao trabalho em todo o país.

Em reportagem ao Jornal Diário de Santa Maria, Zolin (2020) apresentou que uma das concessionárias da cidade fechará suas portas no fim do mês de abril de 2020, em decorrência do atual contexto político/econômico do país, agravado pelos efeitos da covid-19. A concessionária é da marca Kia, e abre mão dos direitos da marca na cidade de Santa Maria.

O Brasil possui 5.279 concessionárias, de acordo com a Anfavea (2020). A região Sul, foco de deste estudo, possui em torno de 200 concessionárias de veículos autorizadas – como Honda, Hunday, Peugeot, Nissan, Fiat, Wolksvagem, e Chevrolet – e uma média de 6 funcionários por loja.

Diante do tema exposto, e dada a importância da cultura nacional e da responsabilidade social nas organizações, tem-se o problema de pesquisa: Qual a relação entre as características da cultura nacional e a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social Corporativa?

## 1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Neste item, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a serem realizados no estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre as características da cultura nacional e a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas;

- b) Analisar a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas;
- c) Analisar as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas;
- d) Analisar a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Schroeder e Schroeder (2004), as empresas, como grandes centros de poder e que detêm grandes volumes de recursos financeiros e humanos, têm papel fundamental para enfrentar tais problemas estruturais. A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

Assim, existem estudos que contemplam a RSC e a cultura nacional, como no caso dos autores Ringov e Zollo (2007), que teve como objetivo investigar o efeito das diferenças de culturas nacionais sobre o desempenho social e ambiental das empresas ao redor do mundo. E apontou que há mudança social positiva através da ação corporativa voluntária e pode ser otimizada por meio de iniciativas que se baseiam em valores culturais.

No entanto, estudos relacionados sobre a teoria institucional e RSC, como de Aligleri e Souza (2010), onde o objetivo foi analisar como a teoria institucional explica o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas, os mesmos afirmam que as organizações precisam observar maneiras competentes e transparentes de institucionalizar políticas socialmente responsáveis em seus ambientes interno e externo.

O estudo de Patrocínio e Cohen (2016), onde teve como objetivo compreender como tem ocorrido a institucionalização da responsabilidade social corporativa em empresas farmacêuticas e os impactos e as consequências deste processo nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados por essas empresas, concluíram que houve evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização nas empresas estudadas e houve impactos positivos nas comunidades no entorno.

Petruzzella, Salvi e Giakoumelou (2017) exploraram o efeito da cultura nacional na responsabilidade ambiental corporativa, de uma amostra de 591 empresas derivadas do índice S&P 1200, no período de 2003 a 2013. O S&P 1200 (Global 1200 fornece uma exposição

eficiente ao mercado de ações global. Capturando aproximadamente 70% da capitalização de mercado global, é construído como um composto de 7 índices principais, muitos dos quais são líderes aceitos em suas regiões, como Europa, Estados Unidos, Ásia, Canadá, Japão e América Latina).

Para Halkos e Skouloudis (2017), o seu objetivo de estudo foi explorar a relação entre responsabilidade social corporativa no macro-nível e as características bem estabelecidas da cultura nacional oferecida pelo Hofstede, e teve como premissa que investigar a cultura nacional e a RSC gera indícios que podem orientar os gestores sobre suas estratégias de RSC.

Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) examinaram os efeitos da cultura no desempenho econômico das empresas, contendo uma amostra de 1924 empresas em 36 países e nove grupos culturais, onde tiveram como resultado que a orientação futura o igualitarismo de gênero, prevenção de incertezas e distância do poder práticas consistentemente tiveram efeitos positivos, enquanto a orientação para o desempenho práticas tiveram efeitos negativos nas práticas das empresas para os três domínios da sustentabilidade.

A relevância da tese está em fornecer subsídios para o entendimento de como as organizações se comportam, quando da existência de situações que provoquem mudanças no ambiente organizacional, no que se refere, ao entendimento de conceitos acerca da ética e da responsabilidade das empresas quanto a gestão ambiental. Ademais, o relacionamento destas organizações com seus *stakeholders*, envolvendo as práticas de Responsabilidade Social corporativa, no que se refere aos comportamentos de cultura nacional preconizada por Hofstede (2011).

Assim, a originalidade do estudo está em verificar a relação da cultura nacional na institucionalização das práticas de RSC e as 6 dimensões de cultura nacional; entender se a institucionalização ocorre a partir de qual isomorfismo (mimético, normativo ou coercitivo); ainda, a relação de cada dimensão de isomorfismo com as práticas de RSC; e para identificar as práticas de RSC, utilizou-se o modelo tridimensional de Schwartz e Carroll (2003).

A lacuna de pesquisa está em realizar uma pesquisa em concessionárias automotivas, considerando a teoria institucional, a partir dos mecanismos isomórficos (coercitivo, normativo e mimético), a Responsabilidade Social Corporativa (SCHWARTZ; CARROLL, 2003) e as dimensões de cultura nacional de Hofstede (2011). Nos estudos anteriores, foram realizadas pesquisas através de dados secundários e em países como Alemanha, Estados Unidos, Ásia, entre outros. O estudo também faz comparações entre gestores e colaboradores, uma vez que foi descoberto que ambos pensam e corroboram das mesmas questões, assim possuem relações

positivas e significativas na realização das práticas de responsabilidade social em suas empresas.

O trabalho de Hofstede, segundo Ferreira, Serra e Pinto (2014), veio para avançar a pesquisa de várias maneiras. Ele mostrou que a cultura pode ser quantificada e realmente comparar entre as nações. Também mostrou que os investigadores poderiam fragmentar cultura em menor peças talvez mais gerenciáveis e identificáveis. Para isso, ele avançou quatro características culturais e depois chegou a seis. Essa desagregação é importante, visto que permite uma melhor compreensão dos traços culturais específicos que podem influenciar um determinado fenômeno ou ação.

A contribuição teórica deste estudo está em buscar ampliar o conhecimento acerca da importância das práticas de RSC, bem como conhecer a cultura de cada concessionária, identificando as práticas de responsabilidade social corporativas a partir das três dimensões econômica, legal e ética; compreender o comportamento dos gestores das concessionárias diante das diferentes características de cultura nacional; analisar a relação entre a cultura nacional e a institucionalização das práticas de RSC; e verificar como foram institucionalizadas as práticas de RSC.

Do ponto de vista da contribuição prática, este estudo procura trazer mais informações para aqueles interessados no assunto, como os acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, da administração e do desenvolvimento regional; para o desenvolvimento e bem-estar de gestores e colaboradores.

Por fim, justifica-se por contribuir para a linha de pesquisa de Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, principalmente ao grupo de pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), assim como para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), que busca a compreensão das dinâmicas de desenvolvimento por meio da reflexão crítica e da busca de alternativas de intervenção nos processos de desenvolvimento de territórios socialmente construídos. Participa de forma crítica e reflexiva no desenvolvimento regional, valorizando o exercício da cidadania, a promoção do bem-comum e da qualidade de vida, com respeito à diversidade sociocultural dos territórios (UNIJUÍ, 2020).

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada conforme parâmetro estabelecido no Artigo 69, II, § 1º do Regimento deste Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ, o qual prevê que a Tese de Doutorado poderá ser registrada no formato composto por artigos. Considerando a referida possibilidade, além deste capítulo introdutório, esta tese é formada por quatro artigos, mais o capítulo final do estudo.

Em se tratando dos artigos desenvolvidos, tem-se resumidamente:

- a) artigo 1: Verificação de quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas;
- b) artigo 2: Analisando a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas;
- c) artigo 3: Analisando as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas;
- d) artigo 4: Analisando a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa.

Para a análise dos três artigos empíricos utilizou-se informações oriundas de instrumento de coleta de dados (questionário) construído pela autora e disposto no Apêndice A, B e C. Salienta-se que o projeto estrutural desta tese foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos, segundo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde número 510 de 7 de abril de 2016, sob Certificado de Apresentação de Apreciação Ética número 34612220.1.0000.5350 e parecer número 4.202.631/2020.

## 2 ARTIGO 1: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS

### A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS<sup>1</sup>

#### RESUMO

O comportamento das organizações está associado a um conjunto de regras e normas presentes nos processos de troca entre elas e o ambiente. A institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) tem avançado atualmente. Com isso, este estudo objetiva verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC. Para tanto, utilizou-se da pesquisa descritiva, estudo de campo e abordagem quantitativa. Como instrumento de coleta dos dados foi feito uso do questionário com escala Likert de cinco pontos enviado por e-mail. A população estudada são as concessionárias automotivas do Rio Grande do Sul, sendo que a amostra se constitui em 24 empresas, que responderam o instrumento. Os achados indicam que para as dimensões econômica e legal a institucionalização das práticas de RSC de acordo com a percepção dos gestores é de intensidade forte a fortíssima e para a dimensão ética a intensidade das práticas de RSC é de média a forte. O percebido pelos colaboradores indica intensidade forte a fortíssima nas práticas de RSC para a dimensão econômica e intensidade média a forte para as dimensões legal e ética. Para os gestores o isomorfismo que mais interfere nas práticas de RSC é o coercitivo com intensidade média a forte e o que menos interfere é o mimético com intensidade de presença forte. A percepção dos colaboradores indica que os mecanismos isomórficos coercitivos, mimético e normativo tem participação semelhante na institucionalização das práticas de RSC, com intensidade média a forte.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa. Isomorfismo. Concessionárias automotivas.

#### 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para Macêdo, Gadelha e Cândido (2014), tem permeado o campo dos estudos organizacionais com bastante assiduidade. Em contrapartida, as empresas têm aprimorado técnicas e ferramentas de aplicação de RSE que

---

<sup>1</sup> Conforme exigência do Regimento do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, em seu Artigo 69, no momento da defesa da tese em formato de artigos, um destes deve estar publicado ou aceito para publicação em periódico científico válido pelo Programa. Este artigo foi publicado na Research, Society and Development (ISSN 2525-3409) em seu volume 9, número 7, 2020, sob autoria de Taísa Schefer Roveda e Maria Margarete Baccin Brizolla. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4367>.

ganham forma, de acordo com o contexto em que são utilizadas, sob uma perspectiva estratégica.

Conforme as práticas de RSC são sistematizadas, as organizações passam por mudanças em sua orientação estratégica, tendendo a haver repercussões na estrutura. Na teoria institucional, essas mudanças decorrem da busca de conformidade com padrões e regras de um dado campo, por meio do estabelecimento de estruturas e processos, como forma de se obter amparo e legitimidade (SCOTT, 1991). Assim esses ajustes ocorrem por meio de mecanismos isomórficos (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, 2014).

Para Tolbert e Zucker (1999), institucionalização refere-se ao processo que transforma crenças, valores e ações em regras de conduta social, compartilhadas por mecanismos de aceitação e reprodução. O comportamento ético e moral tem guiado as ações empresariais da atualidade. Muitas empresas mostram maior consideração e preocupação em proporcionar um ambiente confortável e adequado no trabalho, formando um cenário em que a transparência e a responsabilidade passam a ser mais importantes (MACÊDO; GADELHA; CÂNDIDO, 2014).

Trabalhar com a RSC significa incorporar certas mudanças à estratégia e operação da empresa, relatórios e procedimentos. Para a teoria institucional, representa a implementação de novas práticas e mudança organizacional. O conjunto de novas regras e normas deve ser traduzido em estratégia da empresa, precisa assumir a forma de padrões de tomada de decisão e deve assegurar recursos organizacionais adequados para a implementação efetiva. Ao realizá-la, as organizações podem reagir de maneira diferente a essas mudanças e pressões e adotar várias abordagens para responder a essas mudanças (JACKSON; APOSTOLAKOU, 2010).

Jackson e Apostolakou (2010) enfatizam que a RSE não opera em um contexto social vazio; é provável que essas práticas sejam adotadas e se tornem efetivas registrando-se em um conjunto específico de instituições. A institucionalização de regras e acordos nas empresas ajuda a formular, comunicar e controlar essas práticas, de maneiras socialmente aceitas.

A indústria automobilística brasileira é de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país. Nas últimas décadas, o setor automotivo passou por mudanças em seu sistema produtivo, especialmente após 1990. Foi a partir dos anos 90 a intensa reestruturação produtiva no ramo automotivo brasileiro, com um amplo processo de automação industrial e consolidação de práticas de produção flexíveis (ANFAVEA, 2020).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, (Anfavea) o ano de 2019 foi produzido 2.448.490 unidades de automóveis leves, no caso veículos de concessionárias automotivas objeto de estudo.

Desse modo, considerando a perspectiva da teoria institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999), tem-se à seguinte questão de investigação: Quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas? Assim o objetivo geral do estudo é verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas.

Capecchi (2015) discutiu como que a estrutura de relacionamentos interorganizacionais em rede impacta a responsabilidade social corporativa da rede de suprimentos de uma organização do setor calçadista Gaúcho. Patrocínio e Cohen (2016), buscaram compreender como tem ocorrido a institucionalização da responsabilidade social corporativa em empresas farmacêuticas e os impactos e as consequências deste processo nas comunidades alcançadas pelos projetos sociais realizados por essas empresas, concluíram que houve evolução da responsabilidade social corporativa e sua institucionalização nas empresas estudadas e houve impactos positivos nas comunidades no entorno.

Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017), verificaram a estrutura conceitual para a compreensão do impacto da responsabilidade social sobre empresas vistas como fonte de pressão institucional. Os argumentos encontrados foram que a prática mais madura de RSE representada pelo modo sistêmico institucionalizado de dentro da organização através de pressões isomórficas normativas e não como resultado de poder coercitivo ou esforços miméticos. Neste sentido, este estudo se difere dos anteriores, por verificar quais os preceitos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas, a partir do modelo tridimensional de Schwartz e Carroll (2003), em uma amostra não probabilística composta por 24 empresas, permitindo conhecer qual o comportamento dessas empresas em relação às práticas de RSC, bem como contribuído no debate teórico a respeito do tema.

## **2 TEORIA INSTITUCIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

Para o autor Hugues (1942) instituição é como um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente e, de fato, para ele o estudo das instituições é o estudo da sociedade em ação, ainda que de uma ação que transcorre nos limites de formas sociais solidamente estabelecidas.

Nesse sentido, Tolbert e Zucker (1999) e Sousa (2011) afirmam que a teoria institucional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Consoante os ensinamentos dessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, internas e externas.

Dimaggio e Powell (2005) identificaram três mecanismos por meio dos quais ocorre o processo de isomorfismo institucional: o isomorfismo coercitivo, que se origina das influências políticas e do problema de legitimidade organizacional; o isomorfismo mimético, a força das incertezas existentes no mercado e o medo de errar, impulsionam as organizações a copiarem modelos adotados por empresas estabelecidas no mercado, sejam elas maiores ou mais antigas; e o isomorfismo normativo, que está relacionado diretamente com a questão da profissionalização dos funcionários e dos fatores que os tornam preferidos pelas instituições recrutadoras.

Para Dimaggio e Powell (2005), Sousa (2011) o isomorfismo coercitivo é exercido tanto por pressões formais, quanto por pressões informais. Estas pressões são exercidas sobre as organizações por organizações maiores e mais poderosas ou pela figura do Estado, através da imposição de regulamentações. Os fatores que envolvem o poder de influência destas pressões vão desde a dependência de recursos existentes em algumas organizações menores passando pelas expectativas culturais de seus donos e funcionários, chegando até mesmo a influenciar pela necessidade de legitimação social.

Cercadas por um ambiente de dúvidas e incertezas, muitas empresas preferem copiar modelos de empresas maiores e que já estão estabelecidas a mais tempo no mercado. Diversas ferramentas empresariais, inclusive, contribuem para a ocorrência deste processo como é o caso dos chamados processos de benchmarking e as consultorias empresariais. Este processo de cópia conhecido como isomorfismo mimético, que acaba ocorrendo pela ausência de objetivos organizacionais claros, tais como missão e visão confusas ou, pela necessidade de sobreviver em mercados competitivos e marcados pela escassez de recursos humanos e materiais (DIMAGGIO; POWELL, 2005; REIS; JACOMOSSI; CASAGRANDE, 2015).

O isomorfismo normativo, que atua especificamente na questão da profissionalização dos funcionários que trabalham na organização. Dimaggio e Powell (2005) orientam que embora os diversos tipos de categorias profissionais possam divergir uns dos outros, os funcionários que atuam nos mesmos cargos, sejam da mesma organização ou não, um modo de atuação e de pensar uniforme.

Para Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo é vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Nessa linha, os dirigentes sentem-se

instigados a imitar estratégias e arranjos estruturais implantados pelos concorrentes, a fim de atingir o sucesso por eles conquistado, além de procurar reduzir a incerteza ocasionada por objetivos conflitantes (SCOTT, 1991).

De acordo com as autoras Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017), as organizações existem e operam em um ambiente que sofre mudanças institucionais decorrentes da adoção de novas leis, surgimento de novos padrões ou regras e o desenvolvimento de novas práticas. Bem como no desenvolvimento e formalização da RSC em regulamentos e as expectativas das partes interessadas podem ser vistas como um exemplo de mudança institucional.

De acordo com McWilliams e Siegel (2001), Reis, Jacomossi e Casagrande (2015) e Morais, Siqueira e Silva (2020), o comportamento socialmente responsável por parte das empresas, ganhou força na comunidade acadêmica a partir dos anos de 1980. Entretanto, Davis (1973) e Brizolla *et al.* (2020) mencionam que as empresas, apesar de serem instituições econômicas, exerciam influência significativa na sociedade e, por isso, deveriam utilizar seus recursos econômicos de forma altruísta.

Para Carroll (1979), primeiramente as empresas devem ser responsáveis perante a sua atividade principal, pois esta assume um papel econômico na sociedade, posteriormente, pelo cumprimento de leis voltadas às suas atividades. Para Brizolla *et al.* (2020) a sociedade e as partes interessadas esperam que as organizações tenham um comportamento ético que vai além do que é exigido por lei.

A literatura apresenta vários modelos de RSC que podem ser aplicados nas organizações, dentre eles o modelo de Schwartz e Carroll (2003), o qual é usado neste estudo, nesse sentido os autores apresentam Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Esse modelo, baseado em modelo anterior proposto por Carroll (1979), é composto por três dimensões centrais da RSC - econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn. Essa estrutura se amplia em sete categorias intituladas: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (econômica, legal e ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa comparada com as outras.

### **3 MÉTODO**

Para atender o objetivo geral do estudo que é verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias

automotivas, tem-se uma pesquisa descritiva, que segundo Triviños (1987) este tipo de estudo é comum em abordagens quantitativas e visa descrever as características de determinada população. Quanto aos procedimentos optou-se pelo estudo de campo, pois segundo Richardson (2012), estas são investigações empíricas realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno que se quer estudar. Com relação a abordagem do problema utilizou-se a pesquisa quantitativa, visto que os dados foram tratados a partir do uso da estatística simples, como o mínimo, máximo, média e desvio padrão (RICHARDSON, 2012).

Os dados foram coletados por meio de um questionário de escala Likert com cinco pontos, sendo 1 para fraca aplicabilidade/presença e 5 para fortíssima aplicabilidade/presença. A população estudada, foram as concessionárias automotivas do Rio Grande do Sul, sendo que a amostra foi não probabilística (RICHARDSON, 2012), composta por 24 (vinte e quatro) empresas que responderam o questionário enviado por e-mail, e respondida via Google Forms. Os respondentes foram 5 gestores (2 gerentes de pós-vendas, 1 de recursos humanos e 2 de unidade) e 19 colaboradores (9 vendedores de peças, 2 auxiliares administrativos, 2 mecânicos, 2 consultores, 2 analistas de garantia e 2 analistas de tecnologia da informação - TI).

O instrumento foi organizado a partir de dois constructos teóricos. O primeiro contempla 18 questões que trata da Responsabilidade Social corporativa (RSC) sendo utilizado o modelo conceitual tridimensional de performance social, proposto por Schwartz e Carroll (2003), que contempla as dimensões econômica (6 questões), ética (6 questões) e legal (6 questões), o qual foi construído com base no estudo de Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). O segundo constructo foi elaborado a partir do estudo de Sousa (2011) e contempla 9 questões referentes aos três mecanismos do isomorfismo, sendo 3 questões para o isomorfismo coercitivo, 3 questões para o isomorfismo mimético e 3 questões para o isomorfismo normativo.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Esta seção foi organizada de modo a responder à questão pesquisa do estudo, que é saber quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas. Para tanto foram apresentadas as análises dos resultados considerando a percepção dos gestores e dos colaboradores para os dois constructos RSC e Isomorfismo.

#### 4.1 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NAS EMPRESAS

Inicialmente, são apresentados os resultados a respeito das práticas de responsabilidade social corporativa, considerando a percepção dos gestores. As Tabelas 4, 5 e 6 correspondem as três dimensões da responsabilidade social corporativa, sendo apresentado na Tabela 1 a dimensão econômica do modelo conceitual tridimensional de performance social, proposto por Schwartz e Carroll (2003).

Percebe-se que na visão dos gestores que os investimentos em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos, ocorrem de forma rotineira o que é demonstrado com a intensidade das respostas obtida, sendo a média de 4,60, com mínimo de 4,00, máximo de 5,00 e um desvio padrão de 0,55. Outro destaque é a ocorrência efetiva dos pagamentos de impostos, bem como a legislação fiscal, tributária, sanitária e ambiental que obtiveram índices iguais para todos os níveis, a média de 5,00 com mínimo de 5,00, máximo de 5,00 e um desvio padrão de 5,00. Com isso para a dimensão econômica a média geral ficou em 4,53, mostrando a institucionalização das práticas de RSC, para essa dimensão, com mínimo de 2,00, máximo de 5,00, e um desvio padrão de 0,54.

Tabela 1 - Dimensão econômica da responsabilidade social

<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Dpad.</b>
Investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos Produtos	4,60	4,00	5,00	0,55
Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (internos e externos)	4,20	4,00	5,00	0,45
Monitoramento da produtividade dos funcionários	4,20	2,00	5,00	1,30
Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e Federal	5,00	5,00	5,00	5,00
As tributações da empresa, são realizadas de acordo com a legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental	5,00	5,00	5,00	5,00
A empresa disponibiliza para os colaboradores benefícios	4,20	3,00	5,00	1,10
<b>Média Geral</b>	<b>4,53</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,54</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Os resultados deste estudo, estão de acordo com os resultados de Capecchi (2015), que constataram que o investimento em qualificação é vantajoso quando o valor dos benefícios gerados pela qualificação é superior ao valor dos custos.

Também verificaram que efetividade com relação ao pagamento de impostos e tributos, bem como o cumprimento da legislação fiscal, tributária, sanitária e ambiental. Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017), vai nessa direção, indicando que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa, melhorando o

desempenho e aumentando o valor da empresa. Tabela 2 apresenta a intensidade das práticas de responsabilidade social para a dimensão Legal, a partir da percepção dos gestores.

Tabela 2 - Dimensão legal da responsabilidade social

<b>Dimensão Legal</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
O cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais	4,80	4,00	5,00	0,45
Adequação dos produtos ao código de defesa do consumidor	5,00	5,00	5,00	5,00
Cumprimento da legislação ambiental	5,00	5,00	5,00	5,00
Há existência e aplicação de um código de ética na empresa	4,60	3,00	5,00	0,89
Possui inclusão no trabalho de pessoas com necessidades especiais	4,60	3,00	5,00	0,89
Frequência de acidentes de trabalho	4,00	2,00	5,00	1,22
<b>Média Geral</b>	<b>4,67</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,51</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na visão dos gestores das concessionárias pesquisadas o cumprimento integral das leis de trabalho e das obrigações contratuais esta institucionalizado, visto que a intensidade das respostas indica uma média de 4,80, com mínimo de 4,00, máximo de 5,00 e um desvio padrão de 0,45.

Verificou-se ainda, efetivo cumprimento da legislação ambiental e adequação dos produtos ao código de defesa do consumidor, com intensidade 5,00 para média, mínimo, máximo e desvio padrão. A prática de inclusão de pessoas com necessidades especiais e a existência e a aplicação de código de ética na empresa, também estão institucionalizadas com média de 4,60, mínimo de 3,00, máximo de 5,00 e desvio padrão de 0,89. Assim, as práticas de responsabilidade social corporativa para a dimensão legal, a partir da visão dos gestores, apresenta uma institucionalização entre forte e fortíssima (média 4,67), mínimo de 2,00, máximo de 5,00 e um desvio padrão de 0,51.

Reis, Jacomossi e Casagrande (2015) indicam que para as organizações estudadas existem preocupações com o cumprimento da lei, confirmando os achados deste estudo. Schwartz e Carroll (2003) mencionam que a responsabilidade legal é um dos componentes da responsabilidade social, por representar padrões e normas mínimas para o bom desenvolvimento das empresas.

Reis, Jacomossi e Cassgrande (2015) e Moraes, Siqueira e Silva (2020), mencionam que a gestão ambiental nas organizações tem ocorrido, somente dentro do que a legislação impõe, necessitando avançar quanto a implementação de práticas e instrumentos que criem condições favoráveis de compreensão das políticas organizacionais, melhorando o desempenho ambiental.

Nota-se na Tabela 3, as intensidades obtidas pelas respostas dos gestores com relação a dimensão ética da responsabilidade social corporativa.

Tabela 3 - Dimensão ética da responsabilidade social

<b>Dimensão Ética</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes	4,80	4,00	5,00	0,45
Abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas	3,80	1,00	5,00	1,64
Fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos	3,80	2,00	5,00	1,30
A empresa realiza campanhas de doação de alimentos, ou material que a empresa realiza para auxiliar a comunidade mais carente	3,60	1,00	5,00	1,67
A empresa realiza alguma parceria com escolas municipais para desenvolver trabalhos educativos, como educação ambiental	2,20	1,00	4,00	1,64
A empresa elabora e divulga relatórios de sustentabilidade	3,60	3,00	5,00	0,89
<b>Média Geral</b>	<b>3,63</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,50</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se que o respeito a integridade física e moral dos funcionários e clientes apresenta institucionalização próxima a fortíssima (média 4,80), mínimo de 4,00, máximo de 5,00, e desvio padrão de 0,45. O mesmo não ocorre com relação às parcerias para desenvolver trabalhos educativos com escolas, visto que a média da intensidade das respostas obtidas foi de 2,20, mínimo de 1,00, máximo de 4,00 e desvio padrão de 1,64.

A partir da percepção dos gestores respondentes, as práticas de RSC, quanto à dimensão ética em geral apresenta intensidade média de 3,63, indicando que a institucionalização dessas práticas está próxima a forte. A intensidade mínima para essa dimensão foi de 1,00, máximo de 5,00 e desvio padrão de 0,50, estas evidencias confirmam os achados de Macêdo, Gadelha e Cândido (2014).

Quando analisadas as respostas obtidas dos **colaboradores (funcionários)**, nota-se que a média das intensidades das práticas de RSC, comparadas com a percepção dos gestores são menores, podendo ser um indicativo de que não exista um alinhamento destas políticas dentro das empresas estudadas. A Tabela 4 trata da dimensão econômica da responsabilidade social corporativa de acordo com o modelo utilizado.

Tabela 4 - Dimensão econômica da responsabilidade social

<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos	3,74	1,00	5,00	1,24
Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (internos e externos)	3,58	2,00	5,00	1,02
Monitoramento da produtividade dos funcionários	3,84	1,00	5,00	1,30
Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal	4,58	2,00	5,00	0,77
As tributações da empresa, são realizadas de acordo com a legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental	4,84	4,00	5,00	0,37
A empresa disponibiliza para os colaboradores benefícios	4,11	1,00	5,00	1,33
<b>Média Geral</b>	<b>4,11</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,37</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na dimensão a econômica, de acordo com a percepção dos colaboradores os itens com média de maior intensidade foram com relação às tributações da empresa, se são realizadas de

acordo com a legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental (4,84 média; 4 mínimo; 5 máximo; e 0,37 de desvio padrão) e Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal (4,58 média; 2,00 mínimo; 5,00 máximo; e 0,77 desvio padrão), tais resultados estão na mesma direção das respostas obtidas a partir das respostas dos gestores, porém com intensidades menores.

Na sequência em termos de intensidade, para os colaboradores aparece a disponibilização de benefícios aos colaboradores, com intensidade média de 4,11, mínimo de 1,00, máximo de 5,00 e desvio padrão de 1,33. O que denota que o processo de institucionalização é superior à forte, estando em sintonia com a percepção dos gestores.

Dentre as práticas que apresentam divergências estão monitoramento da produtividade dos funcionários e investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos. Sendo que a primeira apresentou intensidade média de 3,84, mínimo de 1,00, máximo de 5,00 e desvio padrão de 1,30. Indicando que está prática da RSC, tem institucionalização próximo à forte, enquanto que para os gestores é superior à forte (4,20).

Esta diferença fica mais evidente na prática de RSC que trata dos investimentos em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos, em que na percepção dos colaboradores a institucionalização é próximo à forte (3,74 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,24 de desvio padrão) e para os gestores a institucionalização apresenta uma intensidade próximo a fortíssimo (4,60).

Quando analisado a média geral, de institucionalização das práticas de RSC para dimensão econômica a percepção dos colaboradores (4,11 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 0,37 desvio padrão) é semelhante à dos gestores (4,53 média), indicando que o processo de institucionalização dessas práticas está entre forte e fortíssima.

McWilliams e Siegel (2001) consideram que empresas socialmente responsáveis devem investir em ações que visem promover benefícios com práticas sociais que vão além da geração de lucros e do cumprimento de leis, tais indicativos são semelhantes aos observados neste estudo. Observa-se na Tabela 5, a percepção dos colaboradores quando as práticas de RSC, para a dimensão social.

Tabela 5 - Dimensão legal da responsabilidade social

<b>Dimensão Legal</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
O cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais	4,32	2,00	5,00	1,00
Adequação dos produtos ao código de defesa do consumidor	4,58	3,00	5,00	0,69
Cumprimento da legislação ambiental	4,37	2,00	5,00	0,90
Há existência e aplicação de um código de ética na empresa	3,84	1,00	5,00	1,38
Possui inclusão no trabalho de pessoas com necessidades especiais	2,95	1,00	5,00	1,35
Frequência de acidentes de trabalho	2,47	1,00	5,00	1,61
<b>Média Geral</b>	<b>3,75</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,35</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nesse sentido, tem-se que a ordem de importância para ambos os grupos de respondentes é a mesma, o que difere é a percepção de institucionalização das práticas, sendo estas constatadas a partir da intensidade das respostas obtidas.

Nota-se que as práticas com maior intensidade de institucionalização, de acordo com a percepção dos colaboradores, foram adequação dos produtos ao código de defesa do consumidor (4,58 média; 3 mínimo; 5 máximo; e 0,69 de desvio padrão) e cumprimento da legislação ambiental (4,37 média; 2 mínimo; 5 máximo; e 0,90 desvio padrão), ambas entre forte e fortíssimo para o processo de institucionalização. Na percepção dos gestores estas práticas estão com fortíssima institucionalização (5 média).

Para as práticas de RSC que se refere ao cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais (4,32 de média; 2 de mínimo; 5 de máximo; e 1 de desvio padrão), existência e aplicação de um código de ética na empresa (3,84 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,38 desvio padrão) também está entre forte e fortíssimo processo de institucionalização para os colaboradores. Para os gestores o processo de institucionalização é próximo a fortíssimo (4,80 e 4,60 respectivamente).

Quanto verificado se as empresas pesquisadas possuem inclusão no trabalho de pessoas com necessidades especiais, tem-se que esta prática apresenta, na visão dos colaboradores um processo de institucionalização considerado média (2,95 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,35 desvio padrão), diferente das respostas apresentada pelos gestores que indicam um processo de institucionalização entre forte e fortíssimo (4,60).

Se observado a média do processo de institucionalização das práticas de RSC, para a dimensão legal de acordo com a percepção dos colaboradores, nota-se que se apresenta entre mediana e forte (3,75 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 0,35 desvio padrão), diferente do percebido pelos gestores, cujo processo de institucionalização desta prática está entre forte e fortíssima (4,67). Morais, Siqueira e Silva (2020), investigaram as práticas de RSC sem diferenciar percepções, constatando que a dimensão legal, está institucionalizada e as empresas que aderem à lei é porque acreditam que os negócios justos refletem positivamente na economia

e na sociedade. Na Tabela 6, foram apresentadas as percepções dos colaboradores, quanto as práticas de RSC para a dimensão ética.

Tabela 6 - Dimensão ética da responsabilidade social

<b>Dimensão Ética</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes	4,21	2,00	5,00	0,92
Abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas	3,21	1,00	5,00	1,13
Fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos	3,47	1,00	5,00	1,31
A empresa realiza campanhas de doação de alimentos, ou material que a empresa realiza para auxiliar a comunidade mais carente	2,95	1,00	5,00	1,39
A empresa realiza alguma parceria com escolas municipais para desenvolver trabalhos educativos, como educação ambiental	2,11	1,00	5,00	1,33
A empresa elabora e divulga relatórios de sustentabilidade	2,84	1,00	5,00	1,38
<b>Média Geral</b>	<b>3,13</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,19</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Verificou-se que a ordem de importância das práticas de RSC referentes à dimensão ética, para ambos os grupos de respondentes é semelhante, assim como constatados para a dimensão legal. No entanto, a percepção de institucionalização das práticas é percebida com menor intensidade por parte dos colaboradores.

Observa-se que as práticas de RSC, referente ao respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes, está entre forte e fortemente institucionalizada (4,21 média; 2 mínimo; 5 máxima; e 0,92 de desvio padrão), tal fato também foi percebido pelos gestores (4,80).

Verifica-se que de acordo com a percepção dos colaboradores, as práticas de abertura ou procedimentos confidenciais na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas (3,21 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,13 desvio padrão) e fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos (3,47 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,31 desvio padrão), apresentam o processo de institucionalização entre mediana e forte. Os gestores apresentam percepção semelhante, sendo que a intensidade média para ambos é de 3,80.

Destaca-se que para as práticas de realização de campanhas de doação de alimentos, ou material que a empresa realiza para auxiliar a comunidade mais carente (2,95 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,39 desvio padrão) e empresa elabora e divulga relatórios de sustentabilidade (2,84 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,38 desvio padrão), de acordo com a percepção dos colaboradores está entre fraco e mediana, no entanto, para os gestores a institucionalização destas práticas estão entre mediana e forte (3,60 para ambas).

Para a prática de RSC, que tratam das parcerias com escolas municipais para desenvolver trabalhos educativos, como educação ambiental, tanto para os colaboradores (2,11

média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,33 desvio padrão), quanto para os gestores (2,20 média) as percepções se assemelham, indicando que o processo de institucionalização está entre fraco e mediana.

Tais constatações dão conta de que as práticas de RSC consideradas para a dimensão ética estão em um processo de institucionalização entre mediana e forte, tanto na percepção dos colaboradores (3,13 média), quanto para os gestores (3,63 média). Tais resultados se assemelham aos encontrados no estudo de Patrocínio e Cohen (2016). Schwartz e Carroll (2003) mencionam também que uma ação é considerada ética de acordo com a consequência, quando promove o bem da sociedade onde está inserida.

#### 4.2 MECANISMOS ISOMÓRFICOS IDENTIFICADOS NAS EMPRESAS

Nesta sessão são apresentadas as análises que indicam os mecanismos isomórficos presentes nos processos de institucionalização das práticas de RSC, tanto de acordo com a percepção dos gestores, quanto para os colaboradores. Sendo assim, as Tabelas 7, 8 e 9 trazem o que foi percebido a partir das respostas **dadas pelos gestores**.

Tabela 7 - Isomorfismo coercitivo

<b>Coercitivo</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Poder dos órgãos reguladores	4,60	3,00	5,00	0,89
Exigências imposta por lei	4,60	3,00	5,00	0,89
Grau de dependência entre empresas	3,40	2,00	5,00	1,14
<b>Média Geral</b>	<b>4,20</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,14</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

De acordo com os gestores (Tabela 7), os fatores que compõe os mecanismos isomórficos coercitivo com maior intensidade dizem respeito ao poder dos órgãos reguladores (4,60 média; 3 mínimo; 5 máximo; e 0,89 desvio padrão) e as exigências imposta por lei (4,60 média; 3 mínimo; 5 máximo; e 0,89 desvio padrão). Indicando, que existe entre forte e fortíssima presença isomórfica coercitiva. Ainda, foi verificado que existe entre médio e forte grau de dependência entre empresas lei (3,40 média; 2 mínimo; 5 máximo; e 1,14 desvio padrão).

Quando observado a média geral para o mecanismo isomórfico coercitivo na institucionalização das práticas de RSC, percebe-se que a presença deste mecanismo é de forte a fortíssimo 4,60 média; 3 mínima; 5 máxima; e 1,14 desvio padrão). Tais constatações indicam que a imposição legal contribui na aplicabilidade das práticas de RSC nas empresas pesquisadas. Estes resultados confirmam os achados de Sánchez-Fernández (2014), os quais

destacam que as leis têm mais influência que os regulamentos nas empresas que adotam comportamentos socialmente responsáveis.

Dimaggio e Powell (2005) mencionam que este mecanismo resulta das pressões formais e informais, mais ou menos sutis, às organizações para adotarem estratégias semelhantes em virtude do exercício dos poderes políticos, econômicos e ideológicos. Essas pressões podem acontecer via troca de forças, persuasão ou convite para se associar em conluio/conspiração.

Com relação aos fatores observados para o mecanismo isomórfico mimético (Tabela 8), de acordo com as percepções dos gestores, observou-se que a influência da matriz/parceiros apresentou maior intensidade, sendo que a média foi de 3,40, mínimo 2, máximo 5 e desvio padrão de 1,14. Estes resultados apontam existir presença entre mediana e forte para este fator de mecanismo isomórfico mimético na institucionalização.

Tabela 8 - Isomorfismo mimético

<b>Mimético</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Influência de outras empresas do campo organizacional	3,00	1,00	5,00	1,87
Influência da matriz/parceiros	3,40	2,00	5,00	1,14
Transferência e/ou rotatividade de funcionários	2,40	1,00	3,00	0,89
<b>Média Geral</b>	<b>2,93</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,51</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Pode-se perceber que o isomorfismo mimético, tem presença entre fraca e média na institucionalização das práticas de RSC (2,93 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 0,51 desvio padrão). Tais resultados estão de acordo com Sánchez-Fernández (2014) e Capecchi (2015), cujas pressões miméticas, não estão presentes em empresas que adotam práticas de RSC. No entanto, contrariam os achados de Capecchi (2015) em que as organizações no mercado estão sujeitas à ação e ao controle de outras organizações mais poderosas e também aos processos isomórficos institucionais.

A percepção dos gestores, quanto ao mecanismo isomórfico normativo (Tabela 9), destacam-se as recomendações de consultorias/auditorias, que indicam presença entre forte e fortíssima para este fator, com média 4,40, mínimo 4, máximo 5 e desvio padrão de 0,55.

Para as recomendações de unidades de pesquisas, as percepções dos gestores apontam existir presença entre fraca e média para este fator (2,80 média; 2 mínimo; 5 máxima; e 1,30 desvio padrão), podendo ser um indicativo de que as unidades de pesquisas não interferem na institucionalização das práticas de RSC.

Tabela 9 - Isomorfismo normativo

<b>Normativo</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Dpad.</b>
Recomendações de unidades de pesquisas	2,80	2,00	5,00	1,30
Recomendações de consultorias/auditorias	4,40	4,00	5,00	0,55
Órgãos legais legítimos	4,00	3,00	5,00	1,00
<b>Média Geral</b>	<b>3,73</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,38</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Quando analisado a média dos três fatores que compõe o mecanismo isomórfico normativo, percebe-se que a presença deste mecanismo é entre médio e forte (3,73, média; 2 mínimo; 5 máximo; e 0,38 de desvio padrão). O estudo de Capecchi (2015), menciona que o isomorfismo normativo ocorre com a troca e constante interação entre os profissionais de organizações e culturas distintas.

Quando consideradas as respostas obtidas dos colaboradores, verificou-se que a média das intensidades dos mecanismos isomórficos, comparadas com a percepção dos gestores são menores, podendo ser um indicativo de que os atores envolvidos no estudo, tenham compreensões diferentes a respeito dos mecanismos isomórficos responsáveis pela institucionalização das práticas de RSC nas empresas estudadas. A Tabela 10 trata da percepção dos colaboradores quanto ao isomorfismo coercitivo.

Tabela 10 - Isomorfismo coercitivo

<b>Coercitivo</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Dpad.</b>
Poder dos órgãos reguladores	3,95	2,00	5,00	0,91
Exigências imposta por lei	3,74	1,00	5,00	1,24
Grau de dependência entre empresas	3,42	2,00	5,00	0,84
<b>Média Geral</b>	<b>3,70</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,21</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nota-se que para os colaboradores os três fatores que compõe o isomorfismo coercitivo tem presença entre média e forte na institucionalização da RSC, sendo que a maior intensidade média é para o poder dos órgãos reguladores (3,95, média; 2 mínimo; 5 máximo; e 0,91 de desvio padrão) e o fator com menor intensidade média é o grau de dependência entre empresas (3,42, média; 2 mínimo; 5 máximo; e 0,84 de desvio padrão).

Nessa mesma direção está a percepção dos gestores, porém o poder dos órgãos reguladores e as exigências imposta por lei, apresentam intensidade (4,60), indicando que a presença destes fatores na institucionalização das práticas de RSC é entre forte e fortíssima. No entanto para os gestores o mesmo não ocorre com o grau de dependência entre empresas (3,40), cuja presença é notada com intensidade entre médio e forte.

Em geral a percepção dos colaboradores para o isomorfismo coercitivo, é de que este mecanismo contribui com intensidade entre média e forte para o processo de institucionalização

das práticas de RSC (3,70 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 0,21 desvio padrão) e na percepção dos gestores tem contribuição entre forte e fortíssima (4,20). Capecchi (2015) confirma estes achados ao mencionar que em seu estudo constatou-se que o isomorfismo coercitivo é uma imposição da montadora, considerando um conjunto de requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contratos capazes de homogeneizar o comportamento dos fornecedores no sentido de manter níveis de qualidade e desempenho, sendo que as concessionárias têm de atender normas similares.

A Tabela 11 apresenta a percepção dos **colaboradores quanto** a intensidade dos fatores que compõe o mecanismo isomórfico mimético nas práticas de RSC. Nesse sentido, tem-se que a ordem de importância para os grupos de respondentes investigados e a intensidade percebida se difere, como pode ser observado a partir das respostas obtidas.

Com relação à influência da matriz/parceiros a intensidade percebida pelos colaboradores foi de (4,05 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 1,31 desvio padrão). Com isso, infere-se que os colaboradores entendem que este fator tem contribuição forte na institucionalização das práticas de RSC, diferente dos gestores que percebem como contribuição entre média e forte.

Tabela 11 - Isomorfismo mimético

<b>Mimético</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Dpad</b>
Influência de outras empresas do campo organizacional	3,42	1,00	5,00	1,30
Influência da matriz/parceiros	4,05	1,00	5,00	1,31
Transferência e/ou rotatividade de funcionários	3,58	1,00	5,00	1,02
<b>Média Geral</b>	<b>3,68</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,17</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A transferência e/ou rotatividade de funcionários foi percebida pelos colaboradores com contribuição entre média e forte (3,58) e para os gestores entre fraca e média (2,40). Assim, os colaboradores percebem o isomorfismo mimético com interferência entre média e forte na institucionalização das práticas de RSC dentre as empresas pesquisadas, diferente dos colaboradores que indicam ser esta contribuição de média intensidade.

Nessa ótica de Capecchi (2015) e Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017) mencionam que o isomorfismo mimético é resultado da incerteza que encoraja as organizações a se modelar intencionalmente ou não (através de influência de consultores e funcionários contratados de outras empresas) em mais legítimo ou bem-sucedido. Na Tabela 12, foram apresentadas as percepções dos colaboradores, quanto a intensidade dos fatores que compõe o isomorfismo normativo nas práticas de RSC.

Tabela 12 - Isomorfismo normativo

<b>Normativo</b>	<b>Méd</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>DPad.</b>
Recomendações de unidades de pesquisas	3,47	2,00	5,00	1,12
Recomendações de consultorias/auditorias	4,05	2,00	5,00	1,03
Órgãos legais legítimos	3,79	1,00	5,00	1,03
<b>Média Geral</b>	<b>3,77</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,05</b>

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se que: a ordem de importância desses fatores na institucionalização das práticas de RSC são semelhantes, existindo pequenas variações na intensidade de contribuição de cada fator.

Observa-se que as recomendações de consultorias/auditorias, indicam presença forte (4,05 média; 2 mínima; 5 máximo; e 1,09 desvio padrão) desse fator nas práticas de RSC. Para as recomendações de unidades de pesquisas, as percepções dos colaboradores indicam existir presença entre média e forte para este fator (3,47 média; 2 mínimo; 5 máxima; e 1,12 desvio padrão) na institucionalização das práticas de RSC.

Quando analisado a média dos três fatores que compõe o mecanismo isomórfico normativo, percebe-se que a presença deste mecanismo é entre médio e forte (3,77 média; 1 mínimo; 5 máximo; e 0,05 de desvio padrão), semelhante a percepção dos gestores para esse fator (3,73). Capecchi (2015) e Patrocínio e Cohen (2016) encontraram indícios semelhantes ao constatarem em seus estudos que o isomorfismo normativo não pode explicar em parte a institucionalização das práticas de RSC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo tem como objetivo verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas. Nesse sentido a partir do modelo tridimensional de responsabilidade social corporativa que considera as dimensões econômica, legal e ética, verificou-se a intensidade da institucionalização das práticas de RSC, bem como que mecanismos isomórficos contribuíram no processo de institucionalização a partir da percepção dos gestores e demais colaboradores das empresas pesquisadas.

Assim, os achados dão conta de que para a dimensão econômica a institucionalização das práticas de RSC de acordo com a percepção dos colaboradores é semelhante ao percebido pelos gestores, indicando que o processo de institucionalização dessas práticas está entre forte e fortíssima.

Quando analisado o processo de institucionalização das práticas de RSC, para a dimensão legal, na percepção dos colaboradores, verifica-se que se apresentam entre mediana e forte, diferente do percebido pelos gestores, cujo processo de institucionalização destas práticas, estão entre forte e fortíssima. Os resultados indicam que para a dimensão ética, as práticas de RSC estão em um processo de institucionalização entre mediana e forte, tanto na percepção dos colaboradores, quanto para os gestores.

Para os colaboradores os mecanismos isomórficos coercitivos, mimético e normativo tem participação semelhante na institucionalização das práticas de RSC, sendo de intensidade entre média e forte. No entanto de acordo com a percepção dos gestores o isomorfismo que mais interfere nas práticas de RSC é o coercitivo com intensidade entre média e forte e o que menos interfere é o mimético com intensidade de presença forte.

Assim, nota-se que para as dimensões econômica e legal a institucionalização das práticas de RSC de acordo com a percepção dos gestores é de intensidade forte a fortíssima e para a dimensão ética a intensidade das práticas de RSC é de média a forte. O percebido pelos colaboradores indica intensidade forte a fortíssima nas práticas de RSC para a dimensão econômica e intensidade média a forte para as dimensões legal e ética.

No que tange às limitações do estudo, este investigou um único setor e também fez uso de amostra não probabilística, o que de certa forma é uma interferência do pesquisador no estudo, pois estuda as empresas por acessibilidade. Então para estudos futuros, sugere-se estudar outros setores empresariais, comparando os resultados entre eles, tanto com relação a institucionalização das práticas de RSC, quanto para os mecanismos isomórficos que contribuem nesse processo. Bem como, dentro possível, fazer uso da amostra probabilística, estudando empresas que compõe os setores de forma aleatória.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2020.

BRIZOLLA M. M. B. *et al.* Environmental policies: an assessment of the challenges and perspectives of the municipality of Ijuí/RS. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, 2020.

CAPECCHI, F. J. **Responsabilidade social corporativa em redes de suprimentos**: um estudo no setor calçadista gaúcho. 2015. 183f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

HUGUES, E. C. The study of institutions. **Social Forces**, v. 20, n. 3, p. 307-310, 1942.

JACKSON, G.; APOSTOLAKOU, A. Corporate social responsibility in western europe: an institutional mirror or substitute? **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 3, p. 371-394, 2010.

MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the form perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MORAIS, L. A.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, R. A. Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, p. 1-26, 2020.

PATROCÍNIO, B. A.; COHEN, M. A institucionalização da responsabilidade social corporativa na indústria farmacêutica: três estudos de caso. **Organizações e Sociedade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 49-83, 2016.

REIS, L. G.; JACOMOSSO, F. A.; CASAGRANDE, R. M. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 49-54, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSZKOWSKA-MENKES, M.; ALUCHNA, M. Institutional isomorphism and corporate social responsibility: towards a conceptual model. **Journal of Positive Management**, v. 8, n. 2, p. 3-16, 2017.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. Institutional theory and social responsibility hotel. *In: The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014. p. 179-193.

SCHWARTZ, M.; CARROL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCOTT, W. Unpacking institutional arguments. *In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SOUSA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial**: estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal. 2011. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos e novas questões em estudos organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

### 3 ARTIGO 2: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS: UMA VISÃO DOS GESTORES E COLABORADORES

#### RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS: UMA VISÃO DOS GESTORES E COLABORADORES

##### RESUMO

O objetivo do artigo foi comparar a visão dos gestores e dos colaboradores sobre as relações entre a cultura nacional e as práticas de RSC em concessionárias automotivas. O método se classifica como descritiva; e trata-se de um estudo de campo. Três questionários sobre responsabilidade social, isomorfismo e cultura nacional foram enviados por e-mail, utilizando-se da ferramenta Google Forms para as respostas, sendo que os respondentes foram os gestores e colaboradores de cada organização investigada. Foram respondidos 108 questionários, sendo 42 respondentes gestores e 66 colaboradores pertencentes a 7 organizações do estado do Rio Grande do Sul. Utilizou-se técnicas de comparação/relação entre grupos, teste de Mann-Whitney, Correlação de Pearson e o Teste de Comparação de Modelos de Regressão. Os achados estão nas práticas relacionadas às dimensões da responsabilidade social corporativa, sendo o coeficiente de regressão dos colaboradores maior e mais significativo em relação aos gestores para os três modelos realizados.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa. Cultura nacional. Isomorfismo. Concessionárias.

## 1 INTRODUÇÃO

Os administradores têm construído estratégias para melhorar os lucros das organizações, e esses lucros podem ser o valor da empresa. Segundo Friedman (1970), isso indica respeito aos direitos de propriedade dos acionistas ou cotistas das empresas e promove o bem-estar social.

Dentre as estratégias usadas para incrementar os lucros, são identificadas práticas de Responsabilidade Socioambiental, as quais podem melhorar o ambiente econômico, social e institucional dos territórios. Segundo Rosa *et al.* (2020) é onde a atividade produtiva ocorre e onde os produtos e serviços são comercializados. Percebe-se que as organizações modernas têm se tornado, a nível mundial, mais conscientes, indicando a importância da responsabilidade social perante o negócio Cazeri *et al.* (2018).

Destaca-se que tais práticas podem ser institucionalizadas a partir dos mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético e normativo) (MAIGNAN; RALSTON, 2002; DIMAGGIO;

POWELL, 2005; HART, 2006). Com isso, considerando que a principal característica da cultura está relacionada ao fato de ser um modelo social que impacta as principais práticas e processos sociais, dentre eles as práticas de RSC, nota-se que muitos comportamentos sociais podem ser predominantes e estar atrelados às dimensões culturais das organizações Tsakumis (2007).

Stephan e Uhlaner (2010) estabelecem que as práticas culturais são comportamentos característicos exibidos pela maioria das pessoas dentro de uma cultura, conforme observado pelos membros dessa cultura. Geralmente, partes interessadas de diferentes países têm expectativas diferentes sobre decisões corporativas, pois suas divergências culturais resultam em diferentes valores pessoais, normas e práticas (CARROLL, 1979).

Organizações de nacionalidades diferentes presentes em vários países, segundo Miska, Szöcs e Schiffinger (2018), tendem a apresentar comportamentos de gestão inerentes à cultura dos países de origem. Isso pode ser um indicativo de que as concessionárias de veículos automotores apresentem comportamentos relacionados às práticas de RSC condizentes com as dimensões culturais dos países de origem Amiraslani *et al.* (2016) e Miska, Szöcs e Schiffinger (2018).

Conforme a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, (Anfavea (2020), em 2019, foram produzidas 2.448.490 unidades de automóveis leves. Com a pandemia de covid-19, de janeiro a junho de 2020, o volume caiu em torno de 50,5% na produção interna nacional, fechando o ano de 2020 com produção de 1.706.912 unidades.

A partir do exposto, tem-se a questão de investigação: Qual a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas? Assim, o objetivo do estudo é analisar a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas.

Adnan, Hay e Staden (2018) estudaram os efeitos da cultura nacional e da governança corporativa sobre a RSC. Esteban, Villardón e Sánchez (2017) observaram a influência que o sistema cultural exerce sobre o comportamento responsável nos negócios e as práticas de RSC. Ainda, Cheung, Tanb e Wang (2020) investigaram como as dimensões de cultura nacional afetam a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e seus custos de empréstimos bancários.

Com isso, a relevância deste estudo está em trazer uma abordagem sobre as práticas de RSC a partir do modelo tridimensional de Schwartz e Carroll (2003), relacionando com as dimensões culturais (distância do poder, individualismo, coletivismo, masculinidade ou

feminilidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo e indulgência) de Hofstede (2018), à luz dos mecanismos isomórficos e comparando os achados entre os gestores e colaboradores.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, CULTURA NACIONAL E ISOMORFISMO**

De acordo com Dias (2012), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) traz implicações e reflexões para os envolvidos. Ela demanda modificações quanto à forma como os *stakeholders* vêm sendo tratados pelas organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado. Com isso, contribui para o desenvolvimento sustentável, cuidando dos empregados, de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo para melhorar a qualidade de vida.

Ashley (2005) considera a RSC o compromisso que uma organização tem com a sociedade, o qual é expresso por atos e atitudes que afetam positivamente a sociedade, seja ela global ou local. A organização assume obrigações morais para além daquelas estabelecidas por lei e contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, mesmo que essas obrigações não estejam diretamente suas atividades.

Sarkar e Searcy (2016) destacam que as empresas assumem sua principal responsabilidade econômica e, voluntariamente, vão além dos mínimos legais para que sejam éticas em todas as suas atividades. Ainda, consideram o impacto de suas ações sobre as partes interessadas da sociedade, contribuindo simultaneamente para a sustentabilidade global. Para Amiraslani *et al.* (2016), as empresas que têm ações de comprometimento social tendem a ter benefícios econômicos (aumento dos retornos, vendas e lucros), aumentando a sua capacidade de resistir a períodos de crise.

O modelo tridimensional de Schwartz e Carroll (2003) considera em três domínios as categorias econômica, legal e ética e suas características, preliminarmente apresentadas em 1979. No modelo dos três domínios, o campo econômico, de acordo com Schwartz e Carroll (2003), compreende as atividades que se destinam a produzir impactos econômicos positivos (diretos ou indiretos) sobre a empresa, visando à maximização do lucro. O domínio legal aborda as ações em conformidade com as expectativas de natureza legal, ou seja, obedecer à lei, evitando litígios civis, e antecipar-se à lei. A dimensão ética, por fim, refere-se aos comportamentos que os *stakeholders* esperam do negócio. Assim, este estudo utiliza o modelo de Schwartz e Carroll (2003), o qual possui três dimensões da responsabilidade social corporativa, denominado modelo tridimensional e abarcando as áreas econômica, ética e legal.

Segundo Bizarria, Moreira e Barbosa (2018), a responsabilidade legal, quando propagada, vai além da vontade de ajudar, pois ela também entoa compromissos institucionais ordenados socialmente. Quando se veicula valores apropriados, o ético supera essa concepção em um discurso que supera a vontade de ajudar para o dever de ajudar, pela condição própria de sujeito e de instituição social. Fala-se, então, em um processo que vê a RSC do ponto de vista campo econômico para o campo ético, sendo parte desse caminho o envolvimento com a responsabilidade legal.

Para DiMaggio e Powell (1983), a teoria institucional procura abordar a questão de por que todas as empresas de um campo específico se inclinam a parecer e agir da mesma forma. A teoria institucional sugere que as pressões institucionais afetam o comportamento e a cognição dos membros (SCOTT; BRUCE, 1994). Baseando-se na teoria institucional, as empresas se formam para melhorar a legitimidade percebida de suas partes interessadas Ruhanen e Whitford (2018). Pesquisas anteriores indicam que as empresas podem ser obrigadas a mudar sua estrutura devido a pressões competitivas, pressões governamentais ou por adaptação às normas padrões geradas por organizações de acreditação (DE LEEUW E GÖSSLING, 2016; SILA, 2007; YANG, 2018).

Com base nessa teoria, as instituições incluem três tipos de pressão: normativa, mimética e coerciva (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GREENWOOD; HININGS, 1996). A pressão normativa é definida como as práticas profissionais e os padrões desenvolvidos pelos métodos de treinamento e educação e pelos movimentos dos funcionários entre organizações (GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007). A pressão mimética representa cópia ou imitação de outras empresas de sucesso quando uma empresa não tem certeza sobre o que deve fazer. Já a coercitiva é uma pressão de entidades que possuem os recursos dos quais uma empresa depende.

A mais notável contribuição para o atual estado de desenvolvimento do entendimento sobre quanto é que a cultura realmente importa foi a do estudioso holandês Hofstede (1980), relativa às consequências da cultura. Em várias de suas publicações, ele apresenta uma taxonomia cultural para o estudo de como as culturas diferem. Especificamente, ele avançou quatro características da cultura nacional (embora, mais tarde, tenha expandido para cinco e, por fim, seis) (FERREIRA; SERRA; PINTO, 2014).

As dimensões culturais de Hofstede (2011) apresentam características culturais de comportamento. As pontuações subjacentes de cada dimensão permitem comparações culturais, sendo abordadas seis dimensões: a) Distância do Poder; b) Individualismo e Coletivismo; c) Masculinidade e Feminilidade; d) Aversão à incerteza; e) Orientação a longo prazo; e f) Indulgência, conforme a tabela 1 a seguir:

Petruzzella, Salvi e Giakoumelou (2017) investigaram a influência da cultura nacional na Responsabilidade Social Corporativa (RSC), constatando que o desempenho ambiental de uma empresa é influenciado pela cultura que caracteriza seu país da origem. Como aspectos culturais que funcionam como preditores do compromisso ambiental corporativo, identificaram-se a distância do poder, a masculinidade, a orientação a longo prazo e os níveis de indulgência.

Tabela 1 - Dimensões de Hofstede e suas definições

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Distância do Poder	É caracterizado pela desigualdade, é distinguida por relações de poder superiores, e subordinados não precisam ser legitimados.
Individualismo/ Coletivismo	Mede o grau em que a cultura tende para o comportamento individual ou coletivo. É baseada em como as entidades convivem com organizações internas e externas.
Masculinidade/ Feminilidade	Sociedades masculinas são as que os homens devem se sentir assertivos, duros e resistentes, enquanto as mulheres devem ser focadas na qualidade de vida.
Aversão à incerteza	Em sociedades que aceitam as incertezas, deve ser valorizado algo nobre, a vida deve ser aceita da forma que vier; que é diferente é curioso. Quase não existem regras.
Orientação a longo prazo	O conceito de o que é bom e mau é relativo e pode mudar ao longo do tempo. Dessa forma, as normas nesse tipo de sociedade são aplicadas de acordo com as situações.
Indulgência	Sociedades indulgentes permitem relativa liberdade a desejos naturais de aproveitar a vida e se divertir. As pessoas são otimistas e extrovertidas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011).

### 3 MÉTODO

Considerando o objetivo de estudo, que foi analisar as relações entre a cultura nacional e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em concessionárias automotivas, comparando a percepção dos gestores com a dos colaboradores, tem-se uma pesquisa descritiva. Segundo Triviños (1987), esse tipo de pesquisa expõe as características de determinada população, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, servindo de base para explicar os fenômenos que descreve.

Quanto aos procedimentos, trata-se de estudo de campo; pois, segundo Richardson (2012), essas são investigações empíricas, realizadas no local onde ocorreu o fenômeno que se quer estudar. Trata-se de um estudo em que a abordagem do problema é quantitativa, que, de acordo com Richardson (2012), decorre do uso de técnicas estatísticas.

Nesse sentido, foi elaborado um questionário, que foi enviado por e-mail utilizando-se da ferramenta Google Forms. Os respondentes foram os gestores e demais colaboradores de cada organização investigada. Foram respondidos 108 questionários, sendo 42 questionários respondidos pelos gestores e 66 pelos colaboradores, todos pertencentes a 7 organizações diferentes do estado do Rio Grande do Sul.

Na primeira parte do instrumento, utilizou-se o modelo conceitual tridimensional de performance social, proposto por Schwartz e Carroll (2003), sendo que as questões tiveram como base o estudo de Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Essa primeira parte contou com 18 questões fechadas (seis questões para cada uma das três dimensões – econômica, legal e ética).

A segunda parte possui 12 questões fechadas e se refere à cultura nacional (CN). Para tanto, foram utilizadas seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2018), e cada dimensão possui 2 questões, sendo que para medir a intensidade de presença desta na no intuito de identificar a intensidades das respostas adaptado de Alvarenga (2016).

Por fim, a terceira parte do instrumento é composta pelos três mecanismos isomórficos, e cada mecanismo possui três questões – adaptado de Sousa (2011). Para ambos os constructos, foi utilizada a escala *Likert* de 1 a 5, em que 1 é para “não se aplica”, 2 para “fraca aplicabilidade”, 3 para “boa aplicabilidade”, 4 para “forte aplicabilidade” e 5 para “fortíssima aplicabilidade”.

Os softwares utilizados para análise dos dados foram *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 26 e o Bioestat versão 5.0. Os dados (dimensões por instrumento) foram representados por suas médias e seus desvios padrões. Os procedimentos estatísticos foram: o teste *Mann-Whitney*, para comparar as dimensões entre gestores e colaboradores. Como pressuposição, foi aplicado o Teste de *Shapiro-Wilk* para testar a normalidade dos dados. Para analisar as relações entre as dimensões, utilizou-se da Correlação de Pearson. Já o teste de comparação para modelos de regressão foi utilizado com a finalidade de avaliar uma possível diferença da tendência dos comportamentos do gestor e do colaborador Fávero *et al.* (2009); Moore (2011). O método de comparação de modelos de regressão é um teste com finalidade de comparar dois modelos:

$$Y1 = b1 X1 + a1 + e1i, i= 1, 2, \dots n1 \quad (3.1)$$

$$Y2 = b2 X2 + a2 + e2i, i= 1, 2, \dots n2 \quad (3.2)$$

A partir dos dois modelos propostos, combinam-se todas as  $n1 + n2$  observações, calculam-se as estimativas de quadrados mínimos de “a” (coeficiente linear) e “b” (coeficiente de regressão) combinada, ou seja,  $Y = b X + a + e$ . Dessa equação, obtém-se a Soma de Quadrados dos Resíduos (SQR) (S3) e a SQR para os dois modelos (S1) e (S2), e determina-se  $S4 = S1 + S2$ , resultando então  $S5 = S3 - S4$  Draper e Smith (1998). Calcula-se F a partir de:

$$F_c = \frac{S_5/p}{S_4/(n_1 + n_2 - p)}; \quad (3.3)$$

em que  $p = 2$  (número de parâmetros estimados) e  $n_1 + n_2 - 2p$  graus de liberdade.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos. Inicialmente, aplicou-se o teste para comparação a visões dos gestores com a dos colaboradores por dimensão de cada um dos três instrumentos. A Tabela 2 apresenta os dados comparativos e os resultados do teste de significância.

Tabela 2 - Teste de comparação ente gestores e colaboradores

Dimensões	Gestor		Colaborador		Teste MW*
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	
ECO	3,38	0,477	3,14	0,617	0,0614
LEG	3,35	0,678	3,29	0,616	0,4351
ETI	2,49	0,679	2,44	0,642	0,5443
DP	2,57	0,942	2,54	0,888	0,7911
INDI	2,91	0,796	2,68	0,798	0,1612
MAS	1,28	1,156	1,40	1,070	0,6467
AI	2,20	0,749	2,02	0,736	0,3020
OLP	2,88	1,096	2,62	1,053	0,1135
INDU	2,64	0,826	2,47	0,944	0,4472
MIM	2,97	0,550	2,72	0,750	0,0997
COE	2,65	0,768	2,35	0,873	0,0979
NOR	2,97	0,869	2,72	0,982	0,2348

\* Teste de Mann-Whitney

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

São apresentados as médias e o desvio padrão das dimensões pesquisadas, sendo elas DP – Distância do Poder; INDI – Individualismo; MAS – Masculinidade; AI – Aversão à Incerteza; OLP – Orientação a Longo Prazo; INDU – Indulgência; COE – Isomorfismo Coercitivo; MIM – Isomorfismo Mimético; NOR – Isomorfismo Normativo; ECO – Dimensão Econômica; LEG – Dimensão Legal; e ETI – Dimensão Ética.

Analisando os testes comparativos, observou-se não haver diferença significativa entre os postos dos gestores comparados com os dos colaboradores, sendo possível, então, inferir que tanto os gestores como os colaboradores apresentam intensidades iguais em relação às dimensões dos instrumentos abordados ( $p > 0,05$ ).

A Tabela 3 apresenta a correlação entre as dimensões quanto ao instrumento de cultura nacional, responsabilidade social e os mecanismos isomórficos. Serão utilizadas como modelo comparativo as três correlações com maior intensidade no coeficiente de correlação.

Quanto às correlações apresentadas na Tabela 3, observam-se correlações positivas e significativas entre as dimensões da responsabilidade social corporativa (DRSC). Destaca-se que, nos gestores, elas se apresentam com maior intensidade quando comparados com os colaboradores (legal x econômica –  $r = 0,739$ ;  $p = 0,000$ ), (legal x ética –  $r = 0,591$ ;  $p = 0,000$ ) e (ética x econômica –  $r = 0,611$ ;  $p = 0,000$ ).

Tabela 3 - Matriz de correlação de Pearson

Correlações	Significâncias						
	Gestor	ECO		LEG		ETI	
	ECO	1,000		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	
	LEG	<b>0,739</b>		1,000		<b>0,000</b>	
	ETI	<b>0,611</b>		<b>0,591</b>		1,000	
	Colaborador	ECO		LEG		ETI	
	ECO	1,000		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	
	LEG	<b>0,639</b>		1,000		<b>0,011</b>	
	ETI	<b>0,512</b>		<b>0,310</b>		1,000	
	Gestor	DP	INDI	MAS	AI	OLP	INDU
DP	1,000	<b>0,000</b>	0,573	0,006	0,004	<b>0,000</b>	
INDI	<b>0,530</b>	1,000	<b>0,000</b>	0,029	0,000	0,012	
MAS	-0,090	<b>-0,527</b>	1,000	0,183	0,001	0,668	
AI	0,417	0,337	0,210	1,000	0,015	0,000	
OLP	0,434	0,596	-0,500	0,373	1,000	0,002	
INDU	<b>0,576</b>	0,382	-0,068	0,568	0,464	1,000	
Colaborador	DP	INDI	MAS	AI	OLP	INDU	
DP	1,000	<b>0,000</b>	0,374	0,073	0,001	<b>0,000</b>	
INDI	<b>0,603</b>	1,000	<b>0,000</b>	0,083	0,017	0,000	
MAS	-0,141	<b>-0,548</b>	1,000	0,597	0,744	0,297	
AI	-0,279	-0,271	-0,084	1,000	0,086	0,008	
OLP	0,488	0,366	-0,052	-0,268	1,000	0,003	
INDU	<b>0,562</b>	0,567	-0,165	-0,406	0,449	1,000	
Gestor	MIM		COE		NOR		
MIM	1,000		<b>0,010</b>		<b>0,000</b>		
COE	<b>0,392</b>		1,000		<b>0,001</b>		
NOR	<b>0,515</b>		<b>0,501</b>		1,000		
Colaborador	MIM		COE		NOR		
MIM	1,000		0,006		0,000		
COE	0,333		1,000		0,004		
OR	0,478		0,346		1,000		

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Du, Bhattacharya e Sen (2010) destacam que a RSC é uma estratégia eficaz, concebida com o compromisso de maximizar bem-estar econômico, social e ambiental de longo prazo por meio de práticas de negócios, políticas e recursos. Reis, Jacomossi e Casagrande (2015) destacam que as organizações apresentam preocupação com o cumprimento da lei à medida que melhoram o desempenho econômico. Zapciu e Hurduzeu (2015) destacam que as práticas

de RSC estão mais bem consolidadas em organizações que fomentam e adotam valores éticos internamente e desenvolvem parcerias para implementar programas educativos em prol da sustentabilidade.

Para a cultura nacional, destacam-se as correlações com maior intensidade: a masculinidade com o individualismo e correlações negativas e significativas, cuja maior intensidade foi nos colaboradores ( $r = -0,548$ ;  $p = 0,000$ ). Já nas correlações positivas com maior intensidade, destacam-se o individualismo com a distância de poder com maior valor nos colaboradores ( $r = 0,603$ ;  $p = 0,000$ ) e a indulgência com a distância de poder, sendo com maior valor nos gestores ( $r = 0,576$ ;  $p = 0,000$ ).

Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016) mostram que os funcionários que trabalham nas atividades operacionais das fábricas tendem a ser mais colaborativos entre eles e com os gestores do que os que trabalham em atividade mais estratégicas.

Os autores Ho, Wang e Vitell (2012) destacam que, em sociedades com características masculinas, existe menos cooperação, pois elas são motivadas pela competitividade e agem com o intuito de atingir benefícios pessoais. Por fim, esses resultados corroboram com os encontrados por Halkos e Skouloudis (2017), que verificaram maior disponibilidade de perdoar culpas e erros entre as pessoas que estão mais distantes do poder.

Quanto às correlações das dimensões do mimetismo, destacam-se aquelas com maiores intensidades relacionadas aos gestores (coercitivo x mimético –  $r = 0,392$ ;  $p = 0,010$ ); (coercitivo x normativo –  $r = 0,501$ ;  $p = 0,001$ ) e (normativo x mimético –  $r = 0,515$ ;  $p = 0,000$ ).

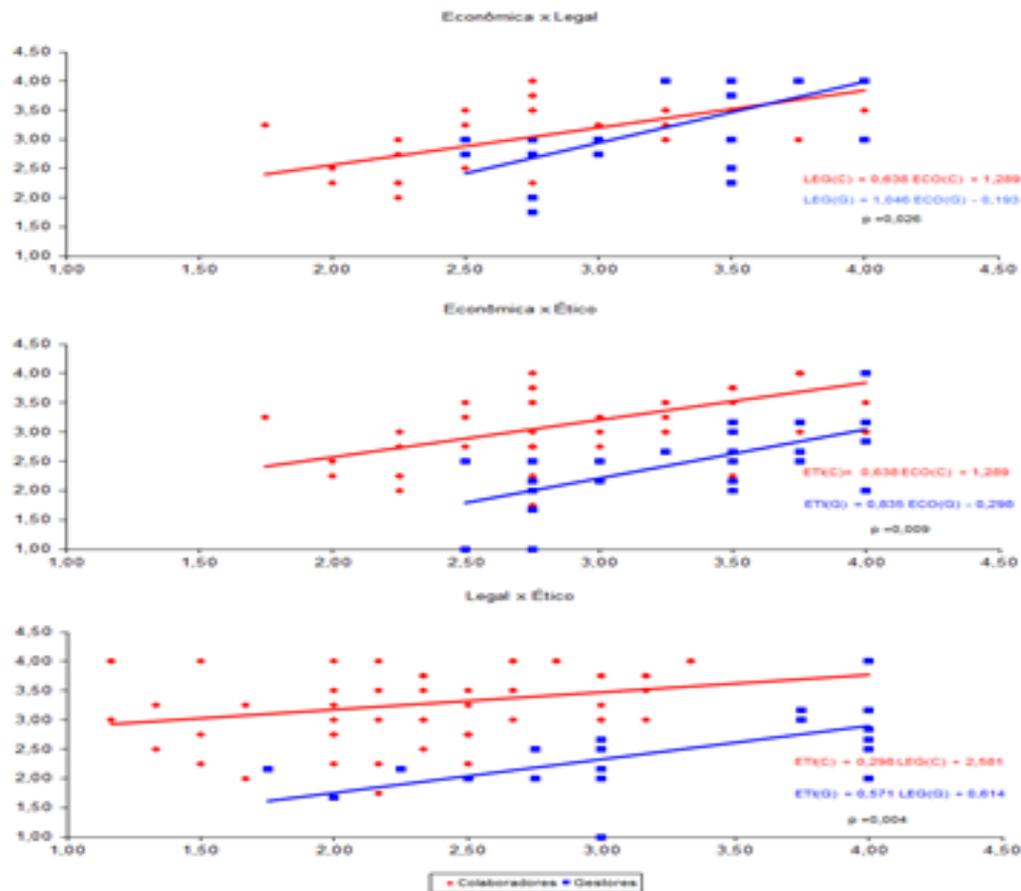
Brookes e Altinay (2017) identificou a importância da institucionalização do franqueador, ou do grau em que uma infraestrutura forte e de suporte é desenvolvida, para o isomorfismo dentro das redes de franquia. Isso vai ao encontro deste estudo, pois as concessionárias são consideradas franquias por seguirem normas e processos da matriz, estando localizadas em vários países.

De acordo com Oliver (1991) e Beddewela e Fairbrass (2015), as organizações podem adotar estratégias para cumprir e que são realizadas por profissionais que variam de acordo com a cultura da empresa, normas e valores derivados do meio onde estão inseridos. Assim, isso fica a cargo dos gestores por possuírem mais aptidão para trabalhar com essas questões. A seguir, na Figura 1, apresentam-se os modelos de regressão comparativos entre gestores e colaboradores destacados nas correlações da Tabela 3.

Portanto, quanto maior tendência de cumprir exigências de imposição legal e dependência entre as empresas para a ocorrência de mudanças, maior aceitação das recomendações de unidades de pesquisas, de consultorias e de auditorias.

O isomorfismo coercitivo ocorre por causa das interações com outras organizações, predominantemente com regulamentos governamentais (CHATHURANGANI; MADHUSANKA, 2019; JAMIL *et al.*, 2015). Na Figura 2, serão apresentados os três modelos de regressão cujas correlações apresentam maior significância na Tabela 3.

Figura 1 - Modelos comparativos das dimensões da responsabilidade social corporativa



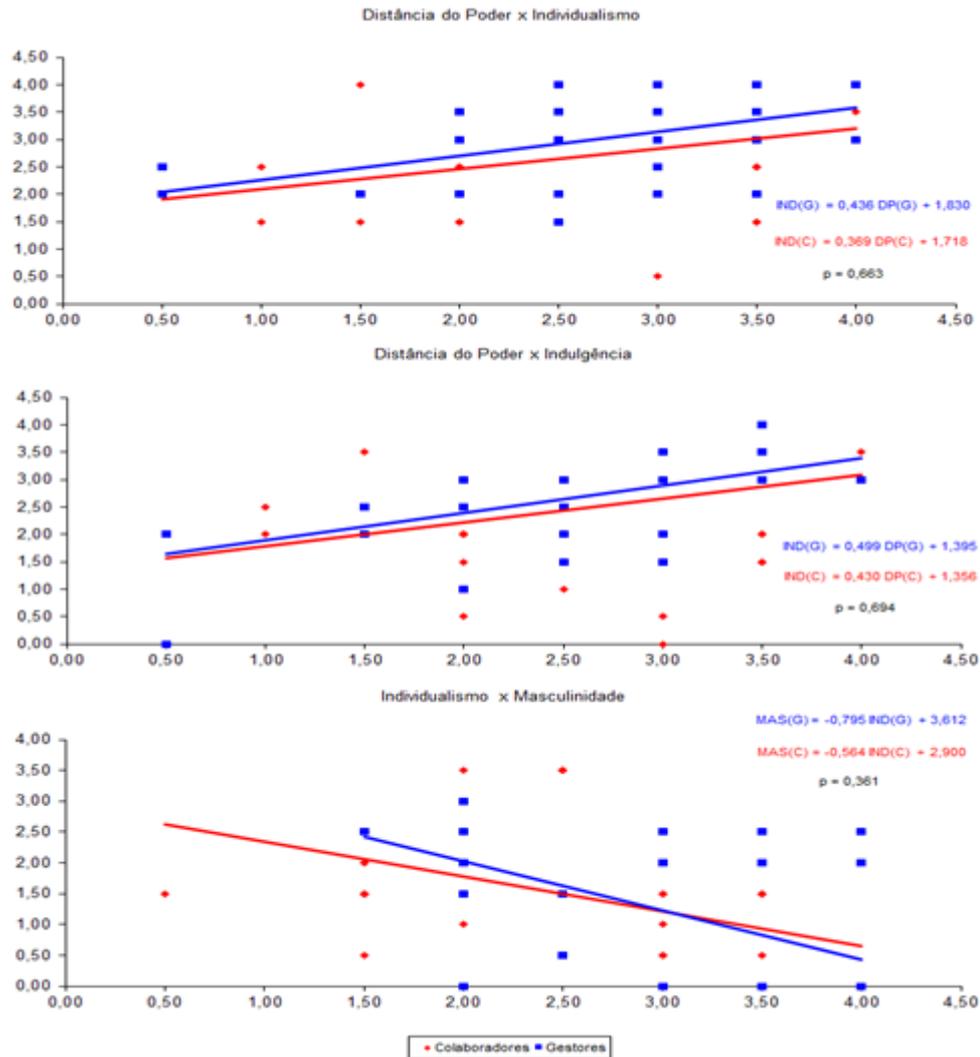
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Analisando os modelos comparativos, observaram-se diferenças comportamentais entre os gestores e os colaboradores. Neste caso, na sua grande maioria, os colaboradores apresentaram pontuações maiores que os gestores e as retas de acompanhamento da evolução do modelo de regressão linear são estatisticamente diferentes e significativas ( $p < 0,05$ ) para os três modelos apresentados.

No modelo econômica x legal, os gestores apresentaram uma maior inclinação no seu modelo de regressão. Nesse sentido, Bahta *et al.* (2020) mencionam que a RSC é uma estratégia confiável para melhorar a reputação corporativa e para atingir os resultados econômicos desejados.

Analisando os três modelos de regressão, observou-se não haver diferença significativa no comportamento dos gestores e colaboradores ( $p > 0,05$ ). Mas neste caso, destaca-se o modelo individualismo x masculinidade, ambos os modelos inversamente proporcionais, ou seja: quanto maior o individualismo, menor a masculinidade, em que os gestores apresentam um coeficiente de regressão mais acentuado que os colaboradores.

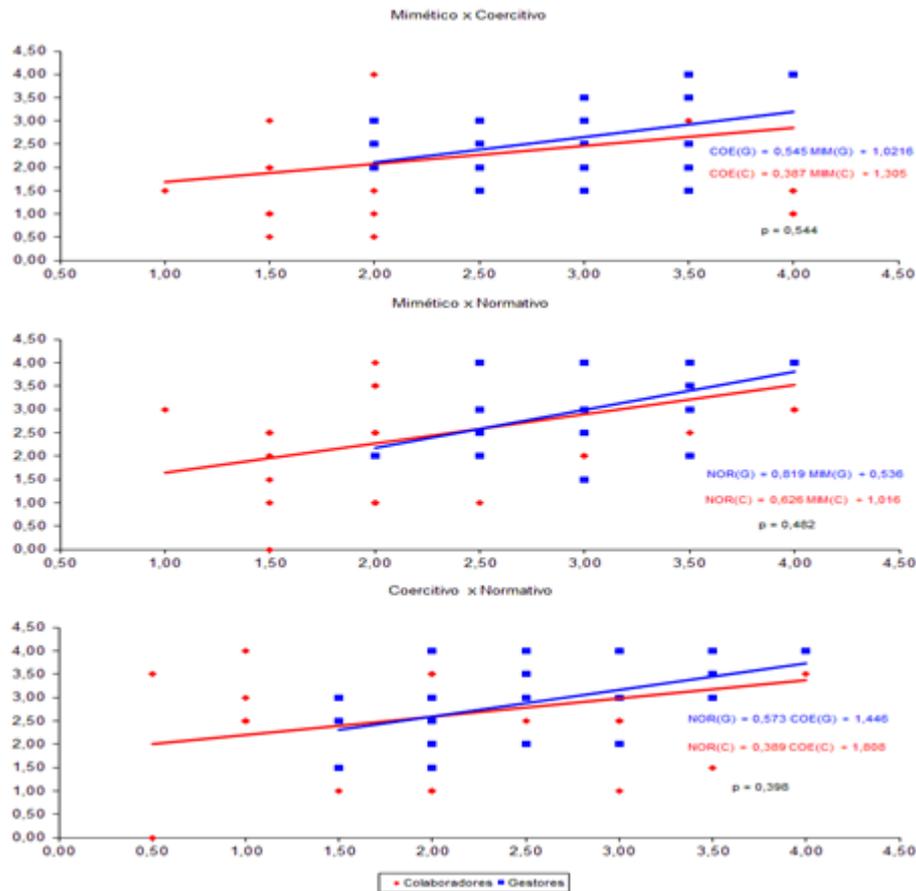
Figura 2 - Modelos comparativos das dimensões da cultura nacional



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

As sociedades masculinas exibem menos comportamentos cooperativos e de ajuda Steensma, Marino e Weaver (2000) e Tice, Baumeister e Zhang (2004), enquanto apresentam uma grande tendência a comportamentos antiéticos e a busca de ganhos pessoais Vitell e Festervand (1987). A Figura 3 apresenta os modelos de regressão relacionados às dimensões do isomorfismo:

Figura 3 - Modelos comparativos das dimensões do isomorfismo



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Observou-se, nos três modelos apresentados, não haver diferença significativa entre os gestores e colaboradores ( $p > 0,05$ ), ou seja: o comportamento dos gestores tem uma inclinação um pouco maior que o modelo dos colaboradores. Mas isso não faz com que eles apresentem o mesmo comportamento/tendência.

De acordo com Capecchi (2015) e Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017), o isomorfismo mimético é resultado da incerteza que encoraja as organizações a se modelar intencionalmente ou não (através de influência de consultores e funcionários contratados de outras empresas) em mais legítimo ou bem-sucedido.

Sánchez-Fernández (2014) destacam que as leis têm mais influência que os regulamentos nas empresas que adotam comportamentos socialmente responsáveis, fazendo com que os gestores desempenhem esse papel com mais responsabilidade e, de tal modo, acabem passando aos colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas. Assim, verificou-se que o tal objetivo foi atingido, visto que as visões dos gestores e dos colaboradores com relação às análises realizadas apontam que práticas de RSC estão sendo desenvolvidas nas concessionárias.

O destaque está no comportamento das dimensões de responsabilidade social corporativa, em que os três modelos apresentaram as mesmas tendências (positivas). No entanto, houve diferença significativa entre os coeficientes de regressão, observando valores bem mais expressivos nos colaboradores do que nos gestores.

Outro aspecto relevante nos achados reside no comportamento das características de cultura nacional. Percebe-se que o comportamento dos gestores e dos colaboradores se equivalem, inclusive quando ocorre inversão do modelo, como no caso do individualismo relacionado à masculinidade, indicando que a cultura nacional está presente no ambiente de trabalho. Mas por serem filiais e possuírem diversos colaboradores, pode ocorrer de a cultura nacional do país de origem ainda não esteja sendo utilizada da melhor forma. Vale destacar que, para as dimensões de cultura nacional, verificaram-se correlações para todas. No entanto, optou-se por apresentar, neste estudo, três correlações mais significativas, assim as projeções das três correlações mais altas.

Nota-se maior equivalência na comparação entre gestores e colaboradores ao analisar os mecanismos isomórficos, com uma pequena inclinação maior para os gestores, mas nada significativa. Percebe-se, em suma, que as concessionárias praticam responsabilidade social, bem como há diferentes visões sobre a cultura nacional incorporada nas lojas automotivas por serem de bandeiras de países diferentes. Quando observados os mecanismos isomórficos, nota-se que algumas lojas imitam unidades bem-sucedidas, em razão de haver maior inclinação para o isomorfismo mimético. Outras seguem as normas impostas pela matriz às filiais, o que indica presença do isomorfismo coercitivo ou normativo, quando suas práticas atendem aos preceitos legais.

Ficou evidente na pesquisa o que alguns estudos já haviam apresentado, tanto no que se refere à associação ou não entre as variáveis, indicando que o assunto ainda pode ser explorado em estudos futuros. Como limitação, o estudo não alcançou mais concessionárias pelo fato que ele foi realizado durante a pandemia do covid-19, momento em que as empresas

acabaram dificultando o acesso para a pesquisa, de modo que houve acesso a um número razoável de respondentes.

## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.
- ADNAN, S. M.; HAY, D.; STADEN, J. V. The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: a cross country analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 820-832, 2018.
- ALVARENGA, F. Z. **Os efeitos da cultura nacional no desenvolvimento de sistemas de informação em equipes globalmente distribuídas**. 2016. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2020.
- AMIRASLANI, H. *et al.* **A matter of trust?** Corporate social capital and the pricing of public debt during the financial crisis. Working Paper, London School of Economics, 2016.
- BAHTA, D. *et al.* How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, [S. l.], v. 34, n. 1, p. 1428-1451, 2020.
- BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, R. N.; BARBOSA, F. L. S. Valores e responsabilidade social em instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 244-261, jan./dez. 2018.
- BEDDEWELA, E; FAIRBRASS, J. Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka. **Journal of Business Ethics**, v. 136, p. 503-522, 2015.
- BROOKES, M.; ALTINAY, L. Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. **International Journal of Hospitality Management**, v.62, p.33-42, 2017.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual modelo of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CAZERI, G. T. *et al.* An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. **Journal of Cleaner Production**, v. 182, p. 746-754, 2018.
- CAPECCHI, F. J. **Responsabilidade social corporativa em redes de suprimentos**: um estudo no setor calçadista gaúcho. 2015. 183f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.

CHEUNG, Y-L.; TAN, W.; WANG, W. Where do banks value corporate social responsibility more? Evidence on the role of national culture. **Journal of Banking and Finance**, v. 118, 2020.

CHATHURANGANI, H.; MADHUSANKA, K. Environmental Management Accounting (EMA) adoption level among listed manufacturing companies in Sri Lanka: Institutional theory perspective. **Research in Social Sciences**, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2019.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

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. 147-160, 1983.

DRAPER, N. R.; SMITH, H. **Applied regression analysis**. 3. ed. New York: Wiley, 1998.

DE LEEUW, T.; GÖSSLING, T. Theorizing change revisited: an amended process model of institutional innovations and changes in institutional fields. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 435-448, 2016.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. **International Journal of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 8-19, 2010.

ESTEBAN, V. A.; VILLARDÓN, M. P. G.; SÁNCHEZ, I. M. G. Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot. **Ecological Indicators**, v. 81, p. 18-29, 2017.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R.; PINTO, C. S. F. Cultura e Hofstede (1980) em negócios internacionais estudos: A revistas de gestão bibliométrico estudo na parte superior. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 379-399, 2014.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

HALKOS, G.; SKOULODIS, A. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada**. São Paulo: Bookman, 2006.

HOFSTEDE, G. **Conseqüências da cultura**: diferenças internacionais em trabalhos relacionados com valores. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOFSTEDE, G. The 6-D model of national culture. **Geert Hofstede**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Acesso em: 16 set. 2020.

HO, F. N.; WANG, H. M. D.; VITELL, S. J. A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 4, p. 423-433, 2012.

JAMIL, C. Z. M. *et al.* Environmental management accounting practices in small medium manufacturing firms. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 172, p. 619-626, 2015.

MAIGNAN, I.; RALSTON, D. A. Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self-presentations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, p. 497-514, 2002.

MISKA, C.; SZÖCS, I.; SCHIFFINGER, M. Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. **Journal of World Business**, v. 53, p. 263-279, 2018.

MASOCHA, R; FATOKI, O. The role of mimicry isomorphism in sustainable development operationalisation by SMEs in South Africa. **Sustainability**, v. 10, n. 4, p. 1264, 2018.

MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.

MOORE, D. S. **A estatística básica e sua prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, n.16, p.145-179, 1991.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, 2016.

PETRUZZELLA, F.; SALVI, A.; GIAKOUMELOU, A. The impact of national culture on corporate environmental performance: How much does your origin say about how green you are? **Journal of Environmental Sustainability**, v. 5, p. 1-25, 2017.

REIS, L. G.; JACOMOSSI, F. A.; CASAGRANDE, R. M. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 49-54, 2015.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROSA, C. *et al.* Mudança e adaptação estratégica no contexto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-21, 2020.
- ROSZKOWSKA-MENKES, M.; ALUCHNA, M. Institutional isomorphism and corporate social responsibility: towards a conceptual model. **Journal of Positive Management**, v. 8, n. 2, p. 3-16, 2017.
- RUHANEN, L.; WHITFORD, M. Racism as an inhibitor to the organisational legitimacy of Indigenous tourism businesses in Australia. **Current Issues in Tourism**, v. 21, n. 15, p. 1728-1742, 2018.
- SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. Institutional theory and social responsibility hotel. *In: The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014. p. 179-193.
- SARKAR, S.; SEARCY, C. Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1423-1435, 2016.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.
- SOUSA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial: estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal**. 2011. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.
- STEPHAN, U.; UHLANER, L. Performance-based vs socially supportive culture: a cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 8, p. 1347-1364, 2010.
- STEENSMA, K.; MARINO, L.; WEAVER, K. Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs. **Journal of Personality of International Business Studies**, v. 31, p. 591-609, 2000.
- SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. **Journal of Operations management**, v. 25, n. 1, p. 83-109, 2007.
- TICE, D. M., BAUMEISTER, R. F., ZHANG, L. The role of emotion in self-regulation: Differing role of positive and negative emotions. In P. Philippot & R. S. Feldman (Eds.). **The regulation of emotion**. 2004.
- TSAKUMIS, G. T. The influence of culture on accountants' application of financial reporting rules. **Abacus**, v. 4, p. 27-48, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VITELL, S. J.; FESTERVAND, T. A. Business ethics: conflicts, practices and beliefs of industrial executives. **Journal of Business Ethics**, v. 6, p. 111-122, 1987.

YANG, C. S. An analysis of institutional pressures, green supply chain management, and green performance in the container shipping context. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 61, n. 7, p. 246-260, 2018.

ZAPCIU, R. M.; HURDUZEU, G. Corporate social responsibility and its financial performance. **Romanian Economic Journal**, v. 18, n. 56, 2015.

#### 4 ARTIGO 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS

##### RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A CULTURA NACIONAL EM CONCESSIONÁRIAS AUTOMOTIVAS

###### RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) em concessionárias automotivas, pelo fato de essas empresas possuírem várias culturas diferentes. As teorias que são utilizadas no estudo são responsabilidade social corporativa, teoria institucional e cultura nacional e as dimensões culturais de Hofstede. Assim, a metodologia do artigo foi do tipo survey, com abordagem quantitativa; quanto aos procedimentos, o estudo é classificado como pesquisa de campo. Foram respondidos 108 questionários, sendo 42 respondidos por gestores e 65 por colaboradores pertencentes a 7 organizações diferentes do estado do Rio Grande do Sul, através de equações estruturais. Os resultados confirmaram as relações encontradas na literatura, destacando: relação positiva entre orientação de longo prazo e as práticas de RSC; relação negativa entre a masculinidade e as práticas de RSC; distância de poder e as práticas de RSC; e relação negativa para aversão à incerteza e às práticas de RSC. Observou-se que a dimensão de cultura nacional, a orientação a longo prazo e a aversão à incerteza estão associadas positivamente com as práticas de responsabilidade social corporativa e que existe uma relação negativa e significativa da masculinidade e da distância do poder com as práticas de RSC.

**Palavras-chave:** Orientação a longo prazo. Masculinidade. Distância de poder. Responsabilidade social corporativa. Equações estruturais.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura nacional é importante para os negócios, pois afeta as atitudes, os valores, os comportamentos e a eficácia da gestão nas organizações (SONG; MONTABON; XU, 2018). Sabe-se que as empresas são as unidades econômicas básicas e desempenham um papel central no crescimento econômico e no desenvolvimento social. Sendo assim, é muito significativo e necessário que as empresas sejam mais socialmente responsáveis, com comportamentos de retribuição à sociedade de diferentes formas (WAN; CHEN; KE, 2020).

Empresas que se comportam de forma socialmente responsável têm atitudes que vão além de suas responsabilidades definidas em lei. São atitudes voluntárias, que regem o bom relacionamento da empresa com seus *stakeholders* (CHAPPLE; MOON, 2005). Gallego-Álvarez e Ortas (2017) argumentam que o ambiente de trabalho seguro para os colaboradores, o envolvimento em projetos que beneficiam a comunidade local, a minimização da agressão

ambiental, a redução do uso de recursos não renováveis, entre outros fatores, fazem a diferença na sociedade.

De acordo com Esteban, Villardón e Sánchez (2017), fatores contextuais são responsáveis por determinar a demanda das partes interessadas por informações sobre responsabilidade social corporativa (RSC). Isso significa que empresas de diferentes países podem ter diferentes demandas de informação, pois as condições culturais podem influenciar seus *stakeholders*, envolvendo diferentes valores, normas e práticas. Assim, os autores afirmam que as características culturais podem refletir diferenças, as quais são principalmente relevantes em RSC para questões sociais e ambientais.

Para Ringov e Zollo (2007), a principal argumentação que sustenta a relação entre RSC e cultura nacional é de que as práticas de RSC são inerentemente específicas de cada contexto. Os contextos são delineados pelos valores culturais; portanto, a cultura de cada país impacta significativamente na forma como uma sociedade espera que as empresas se comportem. Assim, as características culturais se mostram responsáveis por desenvolver ou mitigar práticas de RSC.

O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, esse setor representa cerca de 22% do PIB industrial. De acordo com o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (BRASIL, 2020), devido a seus encadeamentos, o desempenho do setor automotivo pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais. Ainda, o setor tem importante impacto no nível de atividade da indústria de transformação, sendo que o crescimento da produção automotiva pode, por meio da sua cadeia de fornecimento, impulsionar o crescimento de vários outros setores da indústria (BRASIL, 2020).

De acordo com o presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Luiz Carlos Moraes, em entrevista à Revista Autoesporte, houve uma queda de 7% a 7,5% no PIB, o que pode comprometer a venda de mais de 1,4 milhão de carros no Brasil em 2020 (SCHAUN, 2020). No início do ano, a expectativa de crescimento era de 9,4% na venda de veículos novos em relação a 2019 (SHAUN, 2020). A indústria automotiva respondeu por 18% da indústria de transformação e teve participação de 3% no PIB, empregando 1,3 milhão de pessoas (entre trabalhadores diretos e indiretos), de acordo com o Anuário da Anfavea (2020).

Conforme a Anfavea (2020), o total de veículos licenciados no país no ano de 2020 foi de 2.058.437 unidades. Todas as montadoras pararam espontaneamente para se adaptar aos protocolos sanitários devido à pandemia mundial da covid-19. Algumas encerraram suas

atividades no país, como foi o caso da Ford, da Mercedes-Benz e da Troller - que pertence ao grupo Ford e encerrará suas atividades no último trimestre de 2021.

O Brasil possui 5.279 concessionárias, de acordo com a Anfavea (2020). A região Sul, foco de deste estudo, possui em torno de 200 concessionárias de veículos autorizadas – como Toyota, Honda, Ford, Hunday, Citroën, Peugeot, Renault, Nissan, Fiat, Wolksvagem, Mitsubishi, Jeep e Chevrolet – e uma média de 6 funcionários por loja.

Diante do tema exposto e dada a importância da cultura nacional e da responsabilidade social nas organizações, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre as dimensões da cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas? Assim, o objetivo do estudo foi analisar as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas.

Adnan, Hay e Staden (2018) analisaram os efeitos da cultura nacional e da governança corporativa sobre a RSC. Esteban, Villardón e Sánchez (2017) analisaram a influência que o sistema cultural exerce sobre o comportamento responsável nos negócios e nas práticas de RSC. Ainda, Cheung, Tan e Wang (2020) investigaram como as dimensões de cultura nacional afetam a relação entre as práticas de RSC e seus custos de empréstimos bancários.

Com isso, este estudo se justifica por analisar as relações entre as dimensões culturais, as práticas de RSC e as concessionárias automotivas. A opção por investigar concessionárias automotivas decorre do fato de essas organizações representarem bandeiras de diversos países de origem, o que pode indicar a presença de diferentes culturas.

Ademais, o estudo contribui para a literatura a respeito do tema, dada a relevância de compreender a influência das dimensões de cultura nacional nas práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) utilizando o modelo tridimensional – dimensões econômica, legal e ética (SCHWARTZ; CARROLL, 2003) – a partir da percepção de gestores e colaboradores das concessionárias diante das diferentes características de cultura nacional.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CULTURA NACIONAL**

Ashley (2005) considera a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) o compromisso que uma organização tem com a sociedade, o qual é expresso por atos e atitudes que afetam positivamente a sociedade – tanto global quanto local. A organização assume obrigações morais para além daquelas estabelecidas por lei, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, mesmo que essas obrigações não estejam diretamente em suas

atividades. Já Sarkar e Searcy (2016) destacam que as empresas assumem sua principal responsabilidade econômica e, voluntariamente, vão além dos mínimos legais para que sejam éticas em todas as suas atividades, considerando o impacto de suas ações sobre as partes interessadas da sociedade, contribuindo, simultaneamente, para a sustentabilidade global.

Conforme Bizarria, Moreira e Barbosa (2018), a responsabilidade legal, quando propagada, vai além da vontade de ajudar, pois ela também entoa compromissos institucionais socialmente ordenados. O ético supera essa concepção quando são veiculados valores apropriados em um discurso que supera a vontade de ajudar e atinge o dever de ajudar, pela própria condição de sujeito e de instituição social. Fala-se, então, em um processo que vê a RSC do ponto de vista do campo econômico para o campo ético, sendo parte desse caminho o envolvimento com a responsabilidade legal.

A literatura apresenta vários modelos de RSC que podem ser aplicados nas organizações; dentre eles, há o modelo de Schwartz e Carroll (2003), usado neste estudo. Nesse sentido, os autores apresentam Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Esse modelo, baseado em modelo anterior proposto por Carroll (1979), é composto por três dimensões da RSC – econômica, legal e ética – que são dispostas em um Diagrama de Venn. Essa estrutura se amplia em sete categorias, intituladas como: a) puramente econômica; b) puramente legal; c) puramente ética; d) econômico-ética; e) econômico-legal; f) legal-ética; e g) econômico-legal-ética. Tais categorias resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (econômica, legal e ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa se comparada às outras.

As organizações, por um lado, visam criar valor, os quais precisam se relacionar com clientes, investidores, acionistas, fornecedores e com a sociedade, que são partes vitais para o bom funcionamento da organização. Por sua vez, os *stakeholders* se relacionam com as organizações, buscam informações sobre elas e têm interesse em cumprir funções sociais. Como exemplo de confraternização, Gallego-Álvarez e Ortas (2017) citam ambiente de trabalho seguro para os colaboradores, envolvimento em projetos que beneficiam a comunidade local, minimização da agressão ambiental, redução do uso de recursos não renováveis, entre outros fatores.

A mais notável contribuição para o atual estado de desenvolvimento da compreensão sobre o quanto a cultura realmente importa foi a do estudioso holandês Hofstede (1980), sobre as consequências da cultura. Em várias de suas publicações, o autor apresenta uma taxonomia cultural para o estudo de como as culturas diferem. Especificamente, ele avançou quatro

características da cultura nacional (embora, mais tarde, tenha expandido para cinco e, por fim, seis) (FERREIRA; SERRA; PINTO, 2014).

As dimensões culturais de Hofstede (2011) apresentam características culturais de comportamento. As pontuações subjacentes de cada dimensão permitem comparações culturais, sendo abordadas seis dimensões: a) orientação a longo prazo; b) masculinidade; c) indulgência; d) distância do poder; e) individualismo; e f) aversão à incerteza, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões de Hofstede e suas definições

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Orientação a longo prazo	O conceito de o que é bom ou mau é relativo e pode mudar ao longo do tempo. Dessa forma, as normas nesse tipo de sociedade são aplicadas de acordo com as situações.
Masculinidade X Feminilidade	Sociedades masculinas são aquelas em que os homens devem se sentir assertivos, duros e resistentes, enquanto as mulheres devem ser focadas na qualidade de vida.
Indulgência	Sociedades indulgentes permitem relativa liberdade a desejos naturais de aproveitar a vida e se divertir. As pessoas são otimistas e extrovertidas.
Distância do Poder	É caracterizada pela desigualdade, é distinguida por relações e poder superiores e subordinados não precisam ser legitimados.
Individualismo X Coletivismo	Mede o grau em que a cultura tende para o comportamento individual ou coletivo. É baseada em como as entidades convivem com organizações internas e externas.
Aversão à incerteza	Em sociedades que aceitam as incertezas, deve ser valorizado algo nobre, a vida deve ser aceita da forma que vier; o que é diferente é curioso. Quase não existem regras.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011).

Nesse sentido, a hipótese H<sub>1</sub> (Há uma relação positiva entre orientação de longo prazo e as práticas de RSC) está fundamenta pelos pressupostos teóricos defendidos por Zait *et al.* (2013), Gallego-Álvarez e Ortas (2017) e Halkos e Skouloudis (2017). Todavia, Soschinski *et al.* (2021) encontraram resultados empíricos que divergem desses achados. Para eles, sociedades com características normativas, orientadas para o curto prazo, tendem a ter maior envolvimento com práticas de RSC.

Sobre a relação entre a masculinidade e a Responsabilidade Social Corporativa, a H<sub>2</sub> (Há uma relação negativa entre a masculinidade e as práticas de RSC) se baseia nos achados de Ringov e Zollo (2007), Peng, Dashdeleg e Chih (2012), Gallén e Peraita (2017) e Soschinski *et al.* (2021). Os autores apontam que comportamentos com características masculinas induzem as organizações a um menor engajamento nas práticas de RSE, mas contrariam os resultados de Ho, Wang e Vitell (2012) e Halkos e Skouloudis (2017), que evidenciaram associação positiva entre RSC e masculinidade.

A H<sub>3</sub> (Há uma relação negativa entre a indulgência e as práticas de RSC) está alicerçada nos estudos de Disli, Ng e Askari (2016), os quais mencionam que as sociedades indulgentes tendem a ter um estilo de vida mais exagerado. Portanto, como vivem de forma a exagerar e extravar, tendem a não se preocupar com a minimização de impactos ambientais;

assim, as sociedades tendem a se engajar menos nas práticas de RSC. Também Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) destacam que é provável que as empresas com cultura indulgentes sejam menos propensas a se envolverem em práticas de sustentabilidade econômica e ambiental.

A relação entre aversão a incertezas e a RSC, testada neste estudo (H<sub>4</sub>: Há uma relação negativa entre a alta distância de poder e as práticas de RSC), encontra suporte nos estudos de Ringov e Zollo (2007), Zait *et al.* (2013) e Halkos e Skouloudis (2017), de acordo com os quais sociedades mais avessas à incerteza tendem a praticar ações menos socialmente responsáveis. No entanto, essa dimensão cultural e sua relação com a RSE apresentam divergências. Ho, Wang e Vitell (2012) e Soschinski *et al.* (2021) acreditam que haverá mais práticas de RSE em sociedades com maior aversão à incerteza.

Busca-se testar a relação entre individualismo e RSC a partir da H<sub>5</sub> (Há uma relação negativa entre o individualismo e as práticas de RSC). Tal hipótese se ampara em estudos que indicam existir uma relação negativa entre individualismo e desempenho de RSC (AKAAH, 1990; HO; WANG; VITELL, 2012; RINGOV; ZOLLO, 2007). Também a investigação de Petruzzella, Salvi e Giakoumelou (2017) sugerem que, em empresas cujo comportamento das pessoas é individualista, existe menor propensão às práticas de RSC se comparadas com empresas de comportamento coletivista. Em sociedades individualistas, as organizações tendem a demonstrar menor preocupação com o impacto de seus negócios e a se preocupar menos com os interesses da sociedade, com o meio ambiente, com os funcionários e com demais *stakeholders*. Então, elas tendem a se preocupar menos com as práticas de RSC (RINGOV; ZOLLO, 2007).

Por fim, a sexta hipótese (H<sub>6</sub>: Há uma relação positiva entre aversão a incerteza e as práticas de RSC) está respaldada pelos achados de Ho, Wang e Vitell (2012) e Gallén e Peraita (2018). No entanto, nem todos os estudos estão de acordo. Ringov e Zollo (2007), Peng, Dashdeleg e Chih (2012) e Soschinski *et al.* (2021), por exemplo, discordam, apontando evidências de associação positiva entre a RSC e a distância do poder.

Assim, Petruzzella, Salvi e Giakoumelou (2017) objetivaram explorar a cultura nacional na Responsabilidade Social Corporativa. Seus principais achados na pesquisa foram que o desempenho ambiental de uma empresa é influenciado pela cultura que caracteriza seu país da origem. Outro ponto encontrado entre os aspectos culturais que funcionam como preditores do compromisso ambiental corporativo foi a dimensão da distância do poder, bem como a masculinidade, a orientação a longo prazo e níveis de indulgência.

Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) examinaram os efeitos da cultura no desempenho econômico das empresas e nas práticas de sustentabilidade social e ambiental a partir da teoria

institucional e do projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project/Liderança Global e Eficácia do Comportamento Organizacional (GLOBE)*. De tal modo, teve-se como descoberta a orientação futura, a igualdade de gênero, a prevenção de incertezas e práticas de distância do poder de forma positiva. Ainda, para práticas de orientação de desempenho e práticas sustentáveis corporativas, houve resultados negativos.

Ademais, Song, Montabon e Xu (2018) investigaram a influência da cultura nacional – pelo modelo completo de Hofstede (2011) – na gestão ambiental em organizações de 10 países, limitando-se a um construto relacionado apenas à gestão ambiental.

### 3 MÉTODO

Considerando o objetivo do estudo, que foi analisar as dimensões da cultura nacional com as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tem-se uma pesquisa tipo *survey*, com abordagem quantitativa; quanto aos procedimentos, classifica-se como pesquisa de campo (RICHARDSON, 2012).

Assim, foi elaborado um questionário, enviado por e-mail utilizando-se da ferramenta *Google Forms*. Os respondentes foram os gestores e colaboradores de cada organização investigada. Foram respondidos 108 questionários, sendo 43 questionários respondidos pelos gestores e 65 pelos colaboradores pertencentes a 7 organizações diferentes do estado do Rio Grande do Sul.

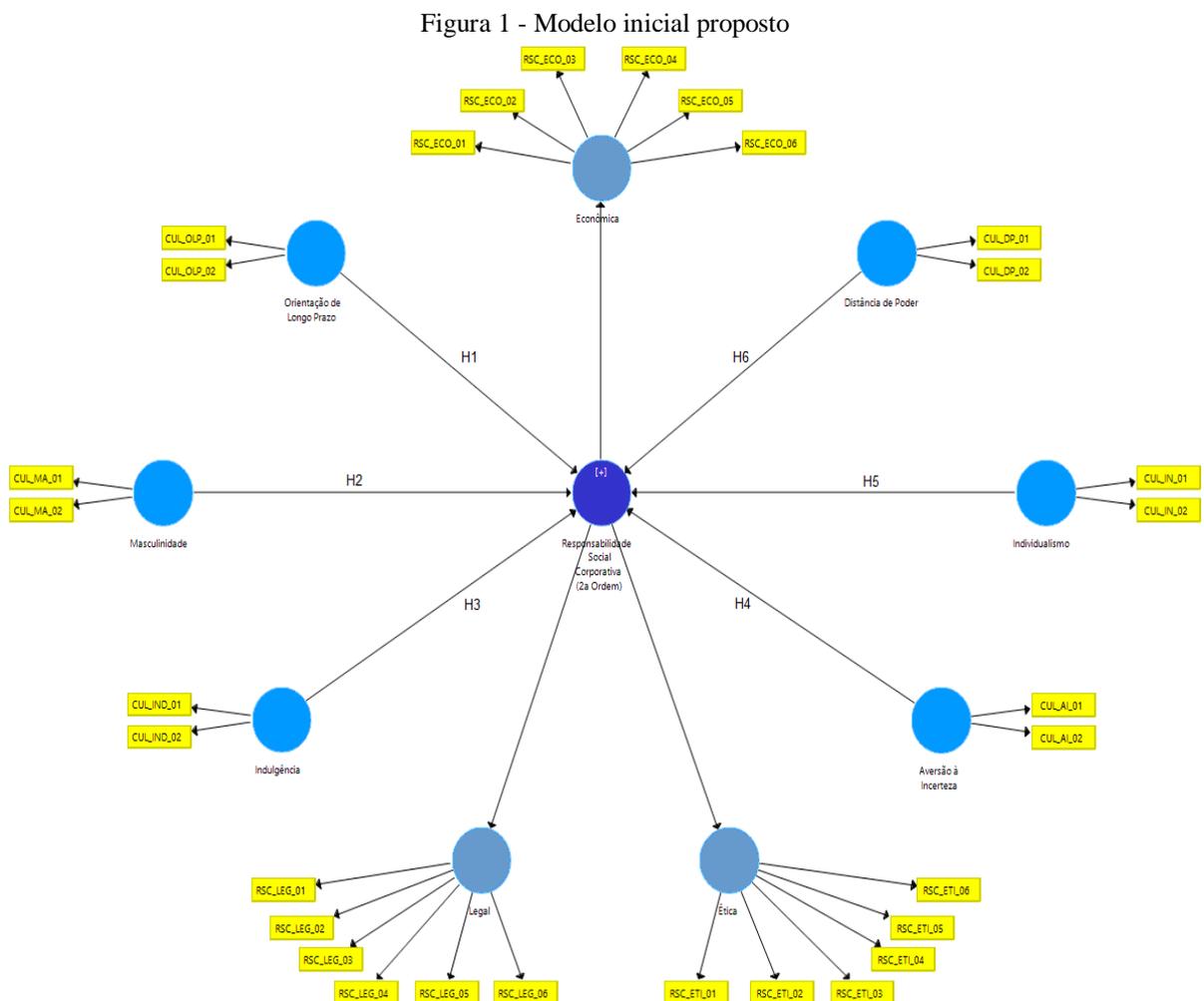
Esse questionário contempla dois constructos teóricos, os quais foram utilizados para atender ao objetivo do estudo. No primeiro constructo, para capturar a intensidade das práticas de RSC, foi utilizado o modelo conceitual tridimensional de performance social, proposto por Schwartz e Carroll (2003), sendo que as questões tiveram como base o estudo de Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Havia 18 questões fechadas (seis questões para cada uma das três dimensões – econômica, legal e ética).

O segundo constructo utilizado no estudo possui 12 questões fechadas e refere-se à cultura nacional (CN). Para tanto, utilizaram-se seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2011), sendo que cada dimensão possui duas questões, a fim de medir a intensidade de presença desta para identificar a intensidade das respostas – adaptado de Alvarenga (2016).

Para a operacionalização do instrumento (questionário), foi utilizada a escala *Likert* de 0 a 4, em que 0 é para “não se aplica”, 1 para “fraca presença”, 2 para “boa presença”, 3 para “forte presença” e 4 para “fortíssima presença”. Como procedimento estatístico, utilizou-se a modelagem de equações estruturais MEE (*Structural Equation Modeling* – SEM), que vem a

ser uma técnica estatística de segunda geração que permite que os pesquisadores examinem, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência de variáveis não observadas (variáveis latentes – VL's) medidas indiretamente por variáveis observadas (VO's) (HAIR *et al.*, 2009).

Conforme Hair *et al.* (2009), o método utilizado nesta pesquisa abrange técnicas de modelagem de equações estruturais baseada em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*). A abordagem PLS-SEM se concentra na maximização da variância explicada dos constructos endógenos (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Dessa maneira, em consonância com a literatura referente à temática, foram testadas as 6 dimensões culturais de Hofstede (2011) com as práticas de RSC, como mostra a Figura 1.



O diagrama de caminho a ser testado será:

$$RSC (2^{\text{a}} \text{ ordem}) - \beta_1 OLP + \beta_2 MAS + \beta_3 INDU + \beta_4 DP + \beta_5 IND + \beta_6 AI + \varepsilon_{RSC} \quad (4.1)$$

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção foi organizada para responder ao objetivo proposto. Para tanto, foram apresentadas as análises dos resultados, considerando a percepção dos gestores e dos colaboradores para as duas escalas: Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Cultura Nacional (CN).

A modelagem de equações estruturais foi conduzida com a utilização do *software SmartPLS*<sup>®</sup> versão 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). O modelo de mensuração apresenta 6 parâmetros ( $\beta$ 's) que conectam as 6 dimensões exógenas à dimensão endógena de 2ª ordem com suas 30 variáveis observadas (VO's). O modelo de caminho foi ajustado para 300 iterações, com critério de paragem igual a 7, no qual o modelo estabilizou após 10 iterações.

Para atingir as pressuposições quanto à consistência interna [(Alfa de Cronbach e confiabilidade composta entre 0,7 e 0,95 e validade convergente (variância média extraída acima de 0,5)], por terem cargas fatoriais ( $\lambda$ ) inferiores a 0,6, foram excluídas as seguintes VL's: RSC\_ECO\_04 ( $\lambda = 0,388$ ); RSC\_ECO\_06 ( $\lambda = 0,532$ ); RSC\_LEG\_05 ( $\lambda = 0,044$ ); RSC\_LEG\_06 ( $\lambda = 0,455$ ); RSC\_ETI\_05 ( $\lambda = 0,068$ ) e RSC\_ETI\_06 ( $\lambda = 0,021$ ). A Tabela 2 apresenta os valores finais para validar o modelo quanto à sua mensuração.

Tabela 2 - Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

Dimensões	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ )	Variância Média Extraída (VME)
Aversão à incerteza (AI)	0,712	0,781	0,649
Distância do Poder (DP)	0,779	0,735	0,484
Individualismo (IN)	0,702	0,813	0,690
Indulgência (IND)	0,757	0,793	0,496
Masculinidade (MAS)	0,776	0,895	0,809
Orientação a Longo Prazo (OLP)	0,733	0,877	0,781
Responsabilidade Social Corporativa (RSC 2ª ordem)	0,863	0,894	0,515

Fonte: Software Smart PLS<sup>®</sup> v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Foi confirmada uma adequada validade convergente, verificando que a variância média extraída VME – (Average Variance Extracted – AVE), de cada dimensão está acima de 0,5 (FORNEL; LARCKER, 1981). Na Tabela 2, pode-se observar que os resultados atendem aos requisitos de obtenção de valores superiores a 0,50 para VME e valores superiores a 0,70 para a consistência interna, conforme apontamento de Hair *et al.* (2009).

Na sequência, a Tabela 3 apresenta a relação entre as dimensões, evidenciando uma validade discriminante adequada após verificar que a raiz quadrada da AVE para cada dimensão

é maior do que a correlação entre as dimensões, conforme critério de Fornell e Larcker (1981) e apontamentos de Henseler, Hubona e Ray (2016).

Tabela 3 - Validade discriminante do modelo

Dimensões	$\sqrt{VME}$	Matriz de Correlação de Pearson					
		AI	DP	IND	IN	MAS	OPL
AI	0,805						
DP	0,696	0,071					
IND	0,831	-0,297	0,238				
IN	0,705	-0,112	0,166	0,478			
MAS	0,900	0,425	-0,009	-0,485	-0,167		
OLP	0,884	-0,29	0,214	0,42	0,361	-0,275	
RSC (2ª ordem)	0,718	-0,419	-0,233	0,199	0,119	-0,405	0,333
LS (HTMT) <sub>97,5%</sub>							
DP		0,918					
IND		0,945	0,697				
IN		0,838	0,836	0,915			
MAS		0,923	0,434	0,441	0,413		
OLP		0,870	0,912	0,926	0,835	0,569	
RSC (2ª ordem)		0,891	0,741	0,555	0,403	0,713	0,585

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A validade discriminante, conforme Hair, Gabriel e Patel (2014), é um indicador de que as dimensões ou variáveis latentes são independentes uma das outras. Diante disso, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981) para comparar as raízes quadradas dos valores das VME's de cada dimensão. Assim, o resultado encontrado confirma que os valores das raízes quadradas das VME's são maiores que os valores da matriz de correlação entre as dimensões.

Na continuação da avaliação do modelo, na mesma Tabela 3, são apresentados os resultados que atendem à exigência do critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), utilizando o método de *bootstrapping* para 5.000 subamostras. Ou seja, os Limites Superiores – LS (HTMT)<sub>97,5%</sub> < 1,00, que vem a ser uma estimativa das possíveis correlações entre as dimensões propostas no modelo (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003).

As avaliações do modelo de mensuração serão dadas pela *Variance Inflation Factor* (VIF), o tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) entre as dimensões exógenas e a dimensão endógena de 2ª ordem, o coeficiente de explicação (R<sup>2</sup>) da dimensão preditiva e a relevância preditiva do modelo (Q<sup>2</sup>). Essas medidas evidenciaram uma adequada confiabilidade e validade para representar os conceitos discutidos neste estudo. Após a confirmação do modelo estrutural, serão avaliadas as hipóteses propostas no modelo inicial.

Conforme Hair *et al.* (2017), para a análise da colineariedade entre dimensões, o critério utilizado é a *Variance Inflation Factor* (VIF), indicando se há um potencial problema de colinearidade no modelo, caso seus valores sejam superiores a 5 (Hair *et al.*, 2009). No caso da Tabela 4, problemas de colineariedade não foram encontrados, pois VIF < 5.

Tabela 4 - Avaliação do modelo de mensuração quanto à colineariedade

<b>Dimensões Exógenas</b>	<b>Dimensão Endógena RSC (2ª Ordem)</b>
Aversão a incerteza	1,304
Distância do poder	1,123
Individualismo	1,823
Indulgência	1,368
Masculinidade	1,496
Orientação a Longo Prazo	1,356

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na Tabela 5, o modelo será analisado quanto aos efeitos entre as dimensões exógenas e a dimensão endógena de 2ª ordem e quanto ao coeficiente de explicação da dimensão preditiva ( $R^2$ ).

Tabela 5 - Valores do tamanho do efeito ( $f^2$ ) e do coeficiente de explicação  $R^2$ 

<b>Dimensões Exógenas</b>	<b>Dimensão Endógena RSC (2ª ordem) (<math>f^2</math>) (p-valor)</b>
Aversão à incerteza	0,059 (0,436)
Distância do Poder	0,097 (0,136)
Individualismo	0,003 (0,946)
Indulgência	0,001 (0,964)
Masculinidade	0,069 (0,373)
Orientação a Longo Prazo	0,080 (0,201)
$R^2$ (p – valor)	0,343 (0,000)

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Percebe-se que, para os tamanhos dos efeitos, entre as dimensões exógenas e a dimensão de 2ª ordem, não houveram valores significativos ( $p > 0,05$ ), mas isso não impede que o modelo apresente relações entre as dimensões, ou seja, uma validação de suas hipóteses. Em relação ao coeficiente de explicação ( $R^2$ ), obteve-se um efeito forte para o modelo, ou seja,  $R^2 > 0,19$  (COHEN, 1988; LOPES *et al.*, 2020). A Tabela 6 apresenta a avaliação da acurácia do modelo estrutural:

Tabela 6 - Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural

<b>Dimensão Endógena</b>	<b>SQO</b>	<b>SQR</b>	<b><math>Q^2 = 1 - \frac{SQR}{SQO}</math></b>
RSC (2ª Ordem)	864,000	725,833	0,160

SQO = Soma dos Quadrados Observados; SQR = Soma dos Quadrados dos Resíduos.

Fonte: Software *Smart PLS*® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Percebe-se que o grau de acurácia ( $Q^2 > 0$ ) e o valor encontrado está entre  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ , indicando um grau moderado para a dimensão endógena RSC de 2ª ordem (CHIN, 2010; LOPES *et al.*, 2020). Na Tabela 7, será apresentada a avaliação das hipóteses propostas para o modelo  $CN \rightarrow RSC$ .

Tabela 7 - Hipóteses propostas

Hipóteses	Relação	Valor de $\beta$	p-valor	Resultados
H <sub>1</sub> - Há uma relação positiva entre orientação de longo prazo e as práticas de RSC	OLP → RSC	0,267	0,004	Confirmado
H <sub>2</sub> - Há uma relação negativa entre a masculinidade e as práticas de RSC	MAS → RSC	-0,261	0,048	Confirmado
H <sub>3</sub> - Há uma relação negativa entre a indulgência e as práticas de RSC.	IND → RSC	0,025	0,798	Rejeitado
H <sub>4</sub> - Há uma relação negativa entre a distância de poder e as práticas de RSC	DP → RSC	-0,268	0,046	Confirmado
H <sub>5</sub> - Há uma relação negativa entre o individualismo e as práticas de RSC	IN → RSC	-0,055	0,723	Rejeitado
H <sub>6</sub> - Há uma relação positiva entre aversão à incerteza e as práticas de RSC	AI → RSC	-0,225	0,048	Confirmado

Fonte: Software *Smart PLS*® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

De acordo com a Tabela 7, os valores das relações entre as dimensões referentes às hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>6</sub> apresentam valores de referência maior que 1,96, considerando o nível de significância adotado de 5%. Ou seja, as dimensões exógenas se relacionam de forma significativa com a dimensão de 2ª ordem endógena ( $p < 0,05$ ) (Hair *et al.*, 2017).

As hipóteses H<sub>3</sub> e H<sub>5</sub> apresentaram valores de referência abaixo de 1,96, ou seja, as dimensões não se relacionam de forma significativa. Sendo assim, duas hipóteses proposta no modelo não foram aceitas: H<sub>3</sub> (IND → RSC), valor de  $\beta = 0,025$  ( $p = 0,798$ ) e H<sub>5</sub> (IN → RSC) valor de  $\beta = - 0,055$  ( $p = 0,723$ ), ou seja  $p > 0,05$ .

A pesquisa de Gallego-Álvares e Ortas (2017) apontou que a característica cultural de indulgência influenciou as organizações a se engajarem com menor intensidade em RSC, conforme proposto em seu embasamento teórico.

Para Disli, Ng e Askari (2016), sociedades indulgentes tendem a ter um estilo de vida mais exagerado; portanto, tendem a não se preocupar com a minimização de impactos ambientais. Assim, essas sociedades tendem a se engajar menos nas práticas de RSC.

Os estudos existentes demonstram que há uma relação negativa entre individualismo e desempenho de RSC (AKAAH, 1990; HO; WANG; VITELL, 2012; RINGOV; ZOLLO, 2007). A investigação de Petruzzella, Salvi e Giakoumelou (2017) sugere que, em empresas com pessoas de comportamento individualistas, há menor propensão a práticas de RSC em comparação com aquelas de comportamento coletivistas.

Em sociedades individualistas, as organizações tendem a demonstrar menor preocupação com o impacto de seus negócios e a se preocupar menos com os interesses da sociedade, com o meio ambiente, com funcionários e com demais *stakeholders*; então, tendem a se preocupar menos com as práticas de RSC (RINGOV; ZOLLO, 2007). Assim, as sociedades individualistas tendem a influenciar as organizações a se engajarem menos em práticas de RSC.

Assim, as hipóteses deste estudo corroboram com os estudos dos autores que já abordaram essa temática.

Assim, a primeira hipótese ( $H_1$ ) propõe uma relação positiva entre orientação de longo prazo e as práticas de RSC. Dessa forma, a relação ( $OLP \rightarrow RSC$ ) é significativa, com  $\beta = 0,267$  ( $p = 0,004$ ). As empresas que possuem uma cultura mais orientada para o longo prazo são mais propensas a se envolverem nas práticas de sustentabilidade social, o que contribui para garantir a justiça, o impacto social positivo e a confiança entre as partes interessadas e a sociedade a longo prazo. Portanto, empresas com culturas de orientação de longo prazo possuem maior probabilidade de se envolverem em práticas de sustentabilidade social (MISKA; SZÖCS; SCHIFFINGER, 2018). Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016) mostram que as empresas que se envolvem em projetos sustentáveis de orientação a longo prazo têm menor volatilidade financeira, maior crescimento de vendas e maiores chances de sobrevivência.

A segunda hipótese ( $H_2$ ) menciona haver uma relação negativa entre a masculinidade e as práticas de RSC, sendo suportada a relação ( $MAS \rightarrow RSC$ ) com  $\beta = -0,261$  ( $p = 0,048$ ). Estudos anteriores indicam uma relação negativa entre masculinidade e compromisso com RSC (PENG; DASHDELEG; CHIH, 2012; RINGOV; ZOLLO, 2007). À luz do último, pode-se esperar que as empresas operem em um contexto com maiores valores de masculinidade para adotar níveis mais baixos de compromisso ambiental.

Nesse sentido, empresas com uma divulgação de cultura masculina são menos propensas a cuidar ativamente seu contexto ambiental, ou seja, são menos receptivas ao público, às opiniões e a preocupações sociais (PETRUZZELLA; SALVI; GIAKOUMELOU, 2017). Para Ringov e Zollo (2007), sociedades com características masculinas tendem a atribuir valor ao sucesso material e pouco valor às práticas de inclusão, cooperação e solidariedade. Portanto, tendem a realizar menos práticas de RSC.

Para Ho, Wang e Vitell (2012), as sociedades com características masculinas possuem comportamento menos cooperativo, pois são motivadas pela competitividade e agem com o intuito de atingir benefícios pessoais. Portanto, para os autores, sociedades com características masculinas tendem a se preocupar menos com de RSC. Assim, sociedades masculinas tendem a se engajar menos em práticas sociais e ambientais.

Na análise da quarta hipótese ( $H_4$ ), é apresentada uma relação negativa entre a distância de poder e as práticas de RSC, a mesma é suportada quando  $\beta = -0,268$  ( $p = 0,046$ ). A distância do poder implica na aceitação de atitudes de gestores, independentemente de erros ou problemas éticos. Nesse ambiente, haverá menores pressões institucionais para que gestores

sejam transparentes, de modo que eles podem manipular e ocultar informações em benefício próprio (IOANNOU; SERAFEIM, 2012).

A distância de poder, de acordo com Ringov e Zollo (2007), tende a estar negativamente relacionada às práticas de RSC. Os autores partem do pressuposto de que iniciativas ambientais e sociais serão discutidas abertamente entre a comunidade e demais interessados quando a sociedade tiver características de baixa distância de poder. Ao contrário, em sociedades onde a distância do poder é maior, há menor participação das partes interessadas e, portanto, menor tendência das organizações a realizarem práticas voltadas aos interesses dos *stakeholders*.

Por fim, a sexta hipótese ( $H_6$ ) testa a relação positiva entre aversão à incerteza e as práticas de RSC e observa-se que esta hipótese foi aceita. No caso das concessionárias, foi encontrada uma relação negativa entre aversão a incertezas e as práticas de RSC, contrariando as evidências teóricas que mencionam que, quanto maior a aversão a incertezas, maior é a tendência de práticas orientadas à qualidade de vida, ao desenvolvimento humano e à satisfação geral (SULLY DE LUQUE; JAVIDAN, 2004).

Ademais, Gallén e Peraita (2018) acreditam que haverá mais práticas de RSE em sociedades com maior aversão à incerteza, afirmando que a pressão dos *stakeholders* influencia as práticas de RSC em países com tendências de maior aversão à incerteza; assim, sociedades mais avessas à incerteza são levadas a se engajarem com mais intensidade em RSC. Forte aversão à incerteza é sinal de códigos rígidos de comportamento, de necessidade de regras e regulamentos escritos e de respeito pela conformidade (GRAY, 1988). Por outro lado, em ambientes de fraca aversão à incerteza, como a China, há menor obediência às regras de reporte, pois existem menores pressões por aderência (CIESLEWICZ, 2014).

No entanto, a literatura também apresenta indicativos de que culturas que tendem a evitar incertezas apresentam maiores interações com os outros, buscando estabelecer regras que facilitem a previsão de comportamento e diminuam os riscos de incerteza (HO; WANG; VITELL, 2012; MISKA; SZÖCS; SCHIFFINGER, 2018; SOSCHINSKI *et al.*, 2021).

A partir do modelo de mensuração estrutural, conclui-se que o modelo foi validado estatisticamente depois de alcançados os critérios exigidos para propriedades psicométricas exigidas. Assim, o modelo final será apresentado na Figura 2, com o seu respectivo diagrama de caminho.

$$RSC (2^{\text{a}} \text{ ordem}) = 0,267 OLP - 0,261 MAS - 0,225 DP - 0,268 AI + \varepsilon_{RSC} \quad (4.2)$$

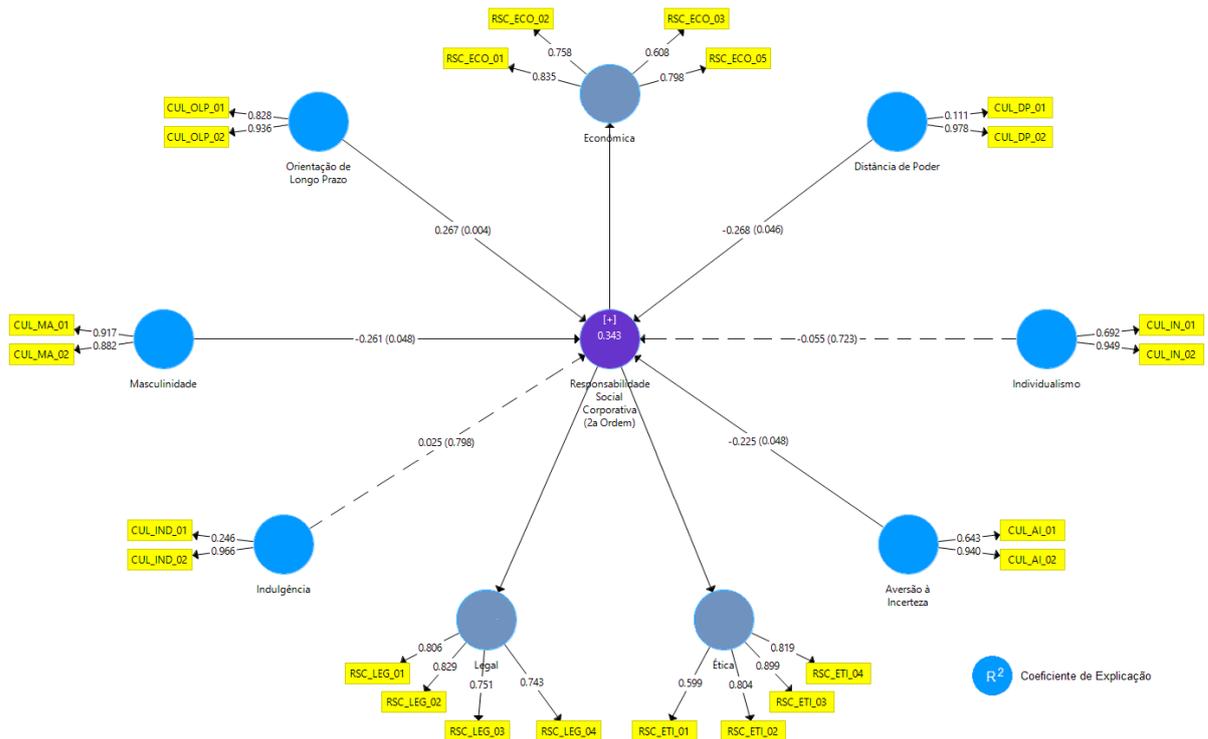
A Figura 2 demonstra que a RSC é uma dimensão de 2ª ordem, a qual é uma dimensão endógena explicada pelas dimensões exógenas, que são formadas pelas dimensões da cultura nacional: orientação a longo prazo, masculinidade, aversão à incerteza e distância do poder. O diagrama conecta as variáveis a partir de uma lógica respaldada no embasamento teórico.

No modelo de caminho final, exibido na Figura 2, as dimensões latentes (exógenas e endógenas) são representadas pelos círculos. Os indicadores (variáveis observadas) são representados pelos retângulos, e as relações entre os aspectos/dimensões e os indicadores são representados pelas flechas.

Os resultados apontam que a relação entre as dimensões, de primeira ordem com a de segunda ordem ( $VL_{\text{exógena}} \rightarrow VL_{\text{endógena}}$ ), demonstra que as práticas de RSC percebidas pelos gestores e colaboradores são melhores representadas quando estudadas como quatro proxies de uma dimensão mais ampla. Nota-se que existe relação positiva/negativa e significativas, onde a dimensão DP ( $\beta = -0,268$ ), OLP ( $\beta = 0,267$ ) e MAS ( $\beta = -0,261$ ) contribuem um pouco mais que a dimensão AI ( $\beta = -0,225$ ) para a explicação das práticas de RSC.

Nesse sentido, tem-se uma associação positiva e significativa da variável de RSC com OLP ( $\beta = 0,267$ ;  $p = 0,004$ ). Sendo assim, pode-se inferir que, quanto mais existirem comportamentos culturais de definição de estratégias, estabelecimento de metas e objetivos que favoreçam virtudes pragmáticas e orientadas para o futuro, mais práticas de Responsabilidade Social Corporativa são identificadas nas organizações estudadas. Nesse sentido, esses resultados estão de acordo com os pressupostos teóricos defendidos por Zait *et al.* (2013), Gallego-Álvarez e Ortas (2017) e Halkos e Skouloudis (2017). Entretanto, Soschinski *et al.* (2021) encontraram resultados empíricos que divergem desses achados. Para eles, sociedades com características normativas, orientadas para o curto prazo, tendem a ter maior envolvimento com práticas de RSC.

Figura 2 - Modelo de caminho final



Fonte: Software *Smart PLS*® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Quando observado o comportamento da variável de RSC com a MAS, nota-se que elas estão inversamente relacionadas ( $\beta -0,261$ ;  $p = 0,048$ ), indicando que, à medida que esse comportamento cultural diminui, as práticas de RSC aumentam. Isso denota uma tendência de menor divisão de papéis entre homens e mulheres na organização e menos conflitos de gêneros e mais ações de RSC nas empresas pertencentes à amostra investigada. Esses achados complementam os encontrados por Ringov e Zollo (2007), Peng, Dashdeleg e Chih (2012), Gallén e Peraita (2018) e Soschinski *et al.* (2021), os quais mencionam que comportamentos com características masculinas induzem as organizações a um menor engajamento nas práticas de RSE. No entanto, contrariam os resultados de Ho, Wang e Vitell (2012) e Halkos e Skouloudis (2017), que evidenciaram associação positiva entre RSC e maculnidade.

Para a relação da variável de RSC com distância de poder, percebe-se uma associação inversa e significativa ( $\beta = -0,268$ ;  $p = 0,046$ ), indicando que, quanto maior for a distância do poder, menores são as práticas de Responsabilidade Social Corporativa para as organizações objeto de estudo. Estes resultados confirmam os pressupostos teóricos e corroboram os achados de Ringov e Zollo (2007), Peng, Dashdeleg e Chih (2012) e Gallén e Peraita (2018). No entanto, nem todos os estudos estão de acordo com o encontrado, como Ho, Wang e Vitell (2012) e Soschinski *et al.* (2021), os quais apontam evidências de associação positiva entre a RSC e a distância do poder.

Por fim, ao analisar as variáveis de RSC e aversão à incerteza ( $\beta = -0,225$ ;  $p = 0,048$ ), observa-se que, quanto maior for o comportamento de aversão à incerteza nas empresas estudadas, menos práticas de RSC existem. Sendo assim, para o estudo, constata-se que, quanto mais regras existem para evitar ameaças decorrentes de situações ambíguas ou desconhecidas, menos ações orientadas para a responsabilidade social corporativa são percebidas. Tais achados complementam os resultados de Ringov e Zollo (2007), Peng, Dashdeleg e Chih (2012), Zait *et al.* (2013) e Halkos e Skouloudis (2017): sociedades mais avessas à incerteza tendem a praticar ações menos socialmente responsáveis. No entanto, essa dimensão cultural e sua relação com a RSC apresentam divergências. Ho, Wang e Vitell (2012) e Gallén e Peraita (2018) acreditam que haverá mais práticas de RSC em sociedades com maior aversão à incerteza.

Portanto, esta pesquisa traz evidências complementares e robustas para a literatura ao considerar o modelo de Schwartz e Carroll (2003) para a RSC. Ademais, também utilizou o modelo de cultura nacional de Hofstede (2011), além de estimativas adequadas de operacionalização metodológica. Os achados dão conta de que o contexto cultural influencia as práticas de RSE em que as empresas estão inseridas, mais especificamente pelo contexto de orientação de longo prazo (OLP), masculinidade (MAS), aversão à incerteza (AI) e distância do poder (DP).

Para Ringov e Zollo (2007), cada conjunto é delineado por valores culturais que indicam como a sociedade espera que as empresas se comportem. As tendências culturais de uma nação podem ser responsáveis por influenciar as organizações a desenvolver um comportamento socialmente responsável. Ainda, as dimensões culturais não devem ser confundidas com características individuais, pois traçam tendências da sociedade e não dos indivíduos (HOFSTEDE, 2011).

Em relação às demais dimensões que compõem o modelo de cultura nacional (individualismo e indulgência), as inferências não são possíveis, uma vez que os resultados não foram significativos. Como resultado, as hipóteses H<sub>3</sub> e H<sub>5</sub> foram rejeitadas. A falta de significância estatística nos resultados dessas relações também foi evidenciada em pesquisas anteriores, como Gallego-Álvarez e Ortas (2017), Gallén e Peraita (2018), Halkos e Skouloudis (2017) e Ringov e Zollo (2007), na relação entre individualismo e RSC, e também Soschinski *et al.* (2021), na relação entre indulgência e RSC. Esses resultados dão conta de que nem todas as configurações culturais são capazes de explicar o comportamento socialmente responsável das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs analisar dimensão de cultura nacional, a orientação a longo prazo e a aversão à incerteza estão associadas positivamente com as práticas de responsabilidade social corporativa e que existe uma relação negativa e significativa da masculinidade e da distância do poder com as práticas de RSC.

. A partir do uso do método de Modelagem de Equações Estruturais, com um total de 108 questionários respondidos, sendo 43 questionários respondidos pelos gestores e 65 pelos colaboradores de 7 concessionárias de veículos automotores do estado do Rio Grande do Sul, os resultados indicam que as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>6</sub> testadas no estudo foram aceitas enquanto H<sub>3</sub> e H<sub>5</sub> foram rejeitadas.

Observou-se que a dimensão de cultura nacional, a orientação a longo prazo e a aversão à incerteza estão associadas positivamente com as práticas de responsabilidade social corporativa e que existe uma relação negativa e significativa da masculinidade e da distância do poder com as práticas de RSC.

Nota-se que empresas de diferentes países/bandeiras das concessionárias estudadas exibem comportamentos diferentes e socialmente responsáveis. Portanto, o entendimento de que sociedades mais masculinas tendem a influenciar as organizações a prestarem menos atenção às questões sociais e ambientais pode orientar os gestores das organizações na tentativa de mitigar a influência dessa dimensão cultural.

Outros achados, como a Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo estrutural, onde se percebeu que o grau de acurácia do modelo está entre  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ , mostram um grau moderado para a dimensão endógena RSC de 2ª ordem. Já a Avaliação da Colinearidade *Variance Inflation Factor VIF* indica se há um potencial problema de colinearidade no modelo, ou seja, seus valores devem ser inferiores a 5, onde todos os valores encontrados são menores que 5.

Portanto, esta investigação contribui com a literatura sobre o tema ao analisar a relação das dimensões de cultura nacional (HOFSTEDE, 2011) com as práticas de RSC (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), ficando evidente que o contexto cultural, a partir das dimensões orientação de longo prazo (OLP), masculinidade (MAS), aversão à incerteza (AI) e distância do poder (DP) influenciam as práticas de RSE nas quais as empresas estão inseridas. Vale destacar que, para as dimensões individualismo e indulgência, não foram possíveis de verificar inferências, visto que apresentaram relação insignificantes.

Conclui-se que, para as concessionárias estudadas, as dimensões culturais orientação de longo prazo (OLP), masculinidade (MAS), aversão à incerteza (AI) e distância do poder (DP) são determinantes das práticas de RSC, sendo que cada empresa define suas práticas de RSC e como vai implementá-las.

Como limitação, pode-se dizer que o estudo poderia ser alcançado mais concessionárias e, conseqüentemente, mais respondentes. No entanto, o estudo foi realizado durante a pandemia do covid-19, o que dificultou a coleta e a abertura com as empresas.

## REFERÊNCIAS

ADNAN, S. M.; HAY, D.; STADEN, J. V. The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: a cross country analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 820-832, 2018.

AKAAH, I. P. Attitudes of marketers towards ethics in marketing research: a comparison between countries. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 45-53, 1990.

ALVARENGA, F. Z. **Os efeitos da cultura nacional no desenvolvimento de sistemas de informação em equipes globalmente distribuídas**. 2016. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2020.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, R. N.; BARBOSA, F. L. S. Valores e responsabilidade social em instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 244-261, jan./dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Setores abrangidos pela Política Industrial: automotivo**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.comexresponde.gov.br/portalmDic/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>. Acesso em: 12 out. 2021.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual modelo of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CHAPPLE, W.; MOON, J. Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. **Business & Society**, v. 44, n. 4, p. 415-441, 2005.

CHEUNG, Y-L.; TAN, W.; WANG, W. Where do banks value corporate social responsibility more? Evidence on the role of national culture. **Journal of Banking and Finance**, v. 118, 2020.

CHIN, W. W. How to write up and report PLS analyses. *In: Esposito Vinzi, V. et al. (Eds.). Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*, Springer, Heidelberg, Dordrecht. Berlin: Springer, 2010. p. 655-690.

CIESLEWICZ, J. K. Relationships between national economic culture, institutions, and accounting: implications for IFRS. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 6, p. 511-528, 2014.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

DISLI, M.; NG, A.; ASKARI, H. Culture, income, and CO2 emission. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 62, p. 418-428, 2016.

ESTEBAN, V. A.; VILLARDÓN, M. P. G.; SÁNCHEZ, I. M. G. Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot. **Ecological Indicators**, v. 81, p. 18-29, 2017.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R.; PINTO, C. S. F. Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals. **REGGE Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 379-399, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; ORTAS, E. Corporate environmental sustainability reporting in the context of national cultures: A quantile regression approach. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 337-353, 2017.

GALLÉN, M. L.; PERAITA, C. The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: a cross-country comparison. **Applied Economics**, v. 50, n. 27, p. 2967-2979, 2018.

GRAY, S. J. Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. **Abacus**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 1988.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALKOS, G.; SKOULODIS, A. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

HO, F. N.; WANG, H. M. D.; VITELL, S. J. A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 4, p. 423-433, 2012.

HOFSTEDE, G. **Conseqüências da cultura: diferenças internacionais em trabalhos relacionados com valores**. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 9, p. 834-864, 2012.

LOPES, L. F. D. *et al.* Analysis of well-being and anxiety among university students. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3874, p. 1-23, 2020.

MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.

MISKA, C.; SZÖCS, I.; SCHIFFINGER, M. Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. **Journal of World Business**, v. 53, p. 263-279, 2018.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, 2016.

PENG, Y. S.; DASHDELEG, A. U.; CHIH, H. L. Does national culture influence firm's CSR engagement: A cross country study. **International Proceedings of Economics Development and Research**, v. 58, p. 40-44, 2012.

PETRUZZELLA, F.; SALVI, A.; GIAKOUMELOU, A. The impact of national culture on corporate environmental performance: How much does your origin say about how green you are? **Journal of Environmental Sustainability**, v. 5, p. 1-25, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS, 2015.

RINGOV, D.; ZOLLO, M. The impact of national culture on corporate social performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 7, n. 4, p. 476-485, 2007.

SARKAR, S.; SEARCY, C. Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 135, p. 1423-1435, 2016.

SCHAUN, A. C. Anfavea prevê queda de 7,5% no PIB e quatro anos para recuperar mercado, além de atraso no Rota 2030. **Auto Esporte**, [S. l.], 05 jun. 2020. Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/carros/noticia/2020/06/anfavea-preve-queda-de-75-no-pib-e-quatro-anos-para-recuperar-mercado-alem-de-atraso-no-rota-2030.ghtml>. Acesso em: 15 out. 2021.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SONG, F. S.; MONTABON, F.; XU, Y. The impact of national culture on corporate adoption of environmental management practices and their effectiveness. **International Journal of Production Economics**, v. 205, p. 313-328, 2018.

SOSCHINSKI, C. K. *et al.* Influence of national culture on corporate social responsibility. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 71-88, 2021.

SULLY DE LUQUE, M.; JAVIDAN, M. Uncertainty avoidance. *In*: HOUSE, R. J. *et al.* (Eds.). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 602-653.

WAN, P.; CHEN, X.; KE, Y. Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. **Journal of Cleaner Production**, v. 259, 2020.

ZAIT, D. *et al.* An empirical perspective on culture-corporate social responsibility relationship. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 67-76, 2013.

## 5 ARTIGO 4: A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

### A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

#### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas. A metodologia foi do tipo *survey*, quantitativa e o estudo é classificado como pesquisa de campo. Foram respondidos 108 questionários, sendo 43 respondidos por gestores e 65 por colaboradores pertencentes a 7 organizações diferentes do estado do Rio Grande do Sul. Para tratar os dados, foram usadas técnicas de modelagem de equações estruturais baseadas em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM). Os principais achados do estudo são que aversão à incerteza e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, distância de poder e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC. Bem como alguns resultados diferenciaram dos principais autores, como indulgência e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC. Estudo mostra que há mais incentivo e onde a masculinidade e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, foi encontrada uma relação positiva, e não há diferença principalmente na questão de gênero, pelo fato que nessas concessionárias há mais homens que mulheres, e por isso há igualdade nas funções desempenhadas. Outro ponto é que o isomorfismo normativo influencia nas práticas de RSC.

**Palavras-chave:** Distância do poder. Aversão à incerteza. Indulgência. Masculinidade. Isomorfismo.

#### 1 INTRODUÇÃO

Entende-se que a institucionalização se refere ao processo que transforma crenças, valores e ações em regras de conduta social, compartilhadas por mecanismos de aceitação e reprodução (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A partir dela, as práticas responsabilidade social corporativa são sistematizadas nas organizações que passam por mudanças em sua orientação estratégica, tendendo a haver repercussões na estrutura. Na teoria institucional, essas mudanças decorrem da busca de conformidade com padrões e regras de um dado campo, por meio do estabelecimento de estruturas e processos, como forma de se obter amparo e legitimidade (Scott, 1991). Assim, esses ajustes ocorrem por meio de mecanismos isomórficos (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, 2014).

Esteban, Villardón e Sánchez (2017) mencionam que as características culturais de cada país são capazes de refletir diferenças essencialmente relevantes na RSC, tanto para questões sociais como ambientais. Para Ringov e Zollo (2007), a principal argumentação que sustenta a relação entre RSC e cultura nacional é de que as práticas de RSC são inerentemente específicas de cada contexto. Este é delineado pelos valores culturais e, portanto, a cultura de cada país impacta significativamente na forma como uma sociedade espera que as empresas se comportem. Desse modo, as características culturais se mostram responsáveis por desenvolver ou mitigar práticas de RSC.

A cultura nacional se diferencia pela categoria de valores mais profundos e adquiridos ao longo do tempo. Hofstede (2018) caracterizou traços de cultura de acordo com as nacionalidades, e ainda acrescenta que a cultura é uma programação coletiva à mente que distingue os membros de um grupo humano de outro (HOFSTEDE, 1980).

De acordo com Hofstede (2018), o Japão, onde a Honda possui sua fábrica automotiva, define a distância do poder como todos os indivíduos nas sociedades não são iguais - expressa a atitude da cultura em relação a essas desigualdades entre nós, e também que a sociedade japonesa não há um indivíduo de destaque que possa tomar decisões como em sociedades mais hierárquicas e que o país sempre foi uma sociedade meritocrática.

O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, representa cerca de 22% do PIB industrial. Devido aos seus encadeamentos, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais, de acordo com o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (BRASIL, 2020). Ainda, o setor tem importante impacto sobre o nível de atividade da indústria de transformação, sendo que o crescimento da produção automotiva pode, por meio da sua cadeia de fornecimento, impulsionar o crescimento de vários outros setores da indústria (BRASIL, 2020).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) (2020), o total de veículos licenciados no país no ano de 2020 foi de 2.058.437 unidades. Todas as montadoras pararam espontaneamente para se adaptar aos protocolos sanitários devido à pandemia covid-19. Algumas encerraram suas atividades no país, como foi o caso da Ford, Mercedes-Benz e a Troller, que pertence ao grupo Ford, que irá encerrar suas atividades no último trimestre de 2021.

O Rio Grande do Sul, foco deste estudo, possui em torno 200 concessionárias de veículos autorizadas, como, por exemplo, Toyota, Honda, Ford, Hunday, Citroen, Peugeot,

Renault, Nissan, Fiat, Wolkswagen, Mitsubishi, Jeep e Chevrolet, e possui em média 6 funcionários por loja.

Diante do tema exposto, e dada a importância da cultura nacional e da responsabilidade social nas organizações, tem-se o problema de pesquisa: Qual a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa? Assim o objetivo do estudo foi analisar a influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa.

Estudos anteriores investigaram a influência da cultura nacional nas práticas de RSE (HALKOS; SKOULODIS, 2017; GALLEGO-ÁLVAREZ; ORTAS, 2017; GALLÉN; PERAITA, 2017; HO; WANG; VITELL, 2012; PENG; DASHDELEG; CHIH, 2012; RINGOV; ZOLLO, 2007; WALDMAN *et al.*, 2006), todos realizados em países da América do Norte, Europa, Ásia e Argentina na América do Sul.

Jackson e Apostolakou (2010) analisaram em que contexto social a RSC opera e se elas se tornem efetivas registrando-se em um conjunto específico de instituições. Bondy *et al.* (2012) investigaram em que medida a teoria institucional ajuda a explicar as fortes pressões sofridas pelas organizações para engajar-se em questões de responsabilidade social. E Ferri (2017) verificou se a responsabilidade social é afetada pelo contexto institucional em que uma companhia opera.

Roszkowska-Menkesa e Aluchna (2017) verificaram a estrutura conceitual para a compreensão do impacto da responsabilidade social sobre empresas vistas como fonte de pressão institucional. Os argumentos encontrados foram que a prática mais madura de RSC representada pelo modo sistêmico institucionalizado de dentro da organização através de pressões isomórficas normativas e não como resultado de poder coercitivo ou esforços miméticos.

Adnan, Hay e Staden (2018) estudaram se há diferenças nas abordagens de responsabilidade social das empresas que atuam em diferentes países, uma vez que essas perspectivas são influenciadas por questões culturais de cada país. Thanetsunthorn e Wuthisatian (2018) verificaram a influência da cultura nacional na RSE, centrando a RSE como uma prática que contribui especificamente para os funcionários, ou seja, focaram em apenas uma das várias dimensões da RSC.

Cheung, Tan e Wang (2020) investigaram como as dimensões de cultura nacional afetam a relação entre as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e seus custos de empréstimos bancários.

Com isso, este estudo se justifica por analisar a influência da cultura nacional presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas. A opção por investigar as concessionárias automotivas decorre do fato destas organizações representam bandeiras de diversos países de origem, o que pode indicar a presença de diferentes culturas, que são estudadas por Hofstede (2018). Também, contribui para a literatura a respeito do tema, dada a relevância de compreender a influência das dimensões de cultura nacional nas práticas de responsabilidade social corporativas (RSC), utilizando o modelo tridimensional, que contempla três dimensões (econômica, legal e ética) (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), a partir da percepção dos gestores e colaboradores das concessionárias diante das diferentes características de cultura nacional. Bem como o uso mecanismos isomórficos previstos na teoria institucional podem contribuir para a melhoria organizacional.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO – TEORIA INSTITUCIONAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL E CULTURA NACIONAL**

Hugues (1942) argumenta que a instituição é como um empreendimento social implementado de maneira esperada e permanente e, de fato. Para ele, o estudo das instituições é o estudo da sociedade em ação, ainda que de uma ação que transcorre nos limites de formas sociais solidamente estabelecidas (HUGUES, 1942).

Nesse sentido, Tolbert e Zucker (1999) e Sousa (2011) afirmam que a teoria institucional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Consoante os ensinamentos dessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, internas e externas.

DiMaggio e Powell (2005) identificaram três mecanismos por meio dos quais ocorre o processo de isomorfismo institucional: o isomorfismo coercitivo, que se origina das influências políticas e do problema de legitimidade organizacional; o isomorfismo mimético, a força das incertezas existentes no mercado e o medo de errar impulsionam as organizações a copiarem modelos adotados por empresas estabelecidas no mercado, sejam elas maiores ou mais antigas; e o isomorfismo normativo, que está relacionado diretamente com a questão da profissionalização dos funcionários e dos fatores que os tornam preferidos pelas instituições recrutadoras.

Para DiMaggio e Powell (2005) e Sousa (2011), o isomorfismo coercitivo é exercido tanto por pressões formais, quanto por pressões informais. Essas pressões são exercidas sobre as organizações por organizações maiores e mais poderosas ou pela figura do Estado, através da imposição de regulamentações. Os fatores que envolvem o poder de influência destas

pressões vão desde a dependência de recursos existentes em algumas organizações menores passando pelas expectativas culturais de seus donos e funcionários, chegando até mesmo a influenciar pela necessidade de legitimação social.

O isomorfismo normativo atua especificamente na questão da profissionalização dos funcionários que trabalham na organização. Dimaggio e Powell (2005) orientam que, embora os diversos tipos de categorias profissionais possam divergir uns dos outros, os funcionários que atuam nos mesmos cargos, sejam da mesma organização ou não, um modo de atuação e de pensar uniforme.

Cercadas por um ambiente de dúvidas e incertezas, muitas empresas preferem copiar modelos de empresas maiores e que estão estabelecidas a mais tempo no mercado. Diversas ferramentas empresariais, inclusive, contribuem para a ocorrência deste processo, como é o caso dos chamados processos de *benchmarking* e as consultorias empresariais. Este processo de cópia, conhecido como isomorfismo mimético acaba ocorrendo pela ausência de objetivos organizacionais claros, tais como missão e visão confusas ou, pela necessidade de sobreviver em mercados competitivos e marcados pela escassez de recursos humanos e materiais (DIMAGGIO; POWELL, 2005; REIS; JACOMOSSI; CASAGRANDE, 2015).

Os autores Miska, Szöcs e Schiffinger (2018), a partir da Teoria Institucional, confirmam que características culturais podem constituir pressões isomórficas relativas ao envolvimento das organizações em práticas de sustentabilidade, uma vez que determinadas variáveis de caráter cultural podem fazer com que as firmas se engajem mais ou menos em atividades sustentáveis. Outrossim, ainda conforme os autores, essas pressões isomórficas não são restritas às fronteiras territoriais dos países, ao passo que grupos de países com características culturais similares podem sofrer, também, pressões isomórficas semelhantes (MISKA; SZÖCS; SCHIFFINGER, 2018).

A mais notável contribuição para o atual estado de desenvolvimento do entendimento sobre quanto é que a cultura realmente importa foi a do estudioso holandês obra de Hofstede (1980), relativas consequências da cultura. Em várias de suas publicações apresenta uma taxonomia cultural para o estudo de como as culturas diferem. Especificamente, ele avançou quatro características da cultura nacional (embora mais tarde expandido para cinco e por fim seis) (FERREIRA; SERRA; PINTO, 2014).

A cultura possui um papel central em contextos globalizados e digitalizados (VOLLERO *et al.*, 2020). Nesses contextos, compreende-se que as empresas que operam em países com sistemas culturais semelhantes adotam comportamentos homogêneos na publicação de informações de responsabilidade social corporativa. Isso deve-se tanto à existência de

valores, normas e práticas de gestão comuns, quanto à necessidade de todas as empresas corresponderem às expectativas dos *stakeholders*, que por sua vez são determinadas por uma cultura comum (GARCIA-SANCHEZ; CUADRADO-BALLESTEROS; FRIAS-ACEITUNO, 2016)

As dimensões culturais de Hofstede (2011) apresentam características culturais de comportamento. As pontuações subjacentes de cada dimensão permitem comparações culturais, sendo abordadas seis dimensões: orientação a longo prazo, masculinidade, indulgência, distância do poder, individualismo e aversão à incerteza, conforme a Tabela 1.

Para Carroll (1979), primeiramente as empresas devem ser responsáveis perante a sua atividade principal, dado que esta assume um papel econômico na sociedade, posteriormente, pelo cumprimento de leis voltadas às suas atividades. Para Brizolla *et al.* (2020), a sociedade e as partes interessadas esperam que as organizações tenham um comportamento ético que vai além do que é exigido por lei.

A RSC pode ser considerada um paradigma de gestão importante que os tomadores de decisões buscam para a obtenção de vantagem competitiva (GALBREATH, 2011; RAO; TILT, 2016). Isso se deve ao fato de a RSC, em sua forma mais simplista, corresponde a uma responsabilidade mais ampla das organizações com as suas diversas partes interessadas (RAO; TILT, 2016).

Tabela 1 - Dimensões culturais de Hofstede e suas definições

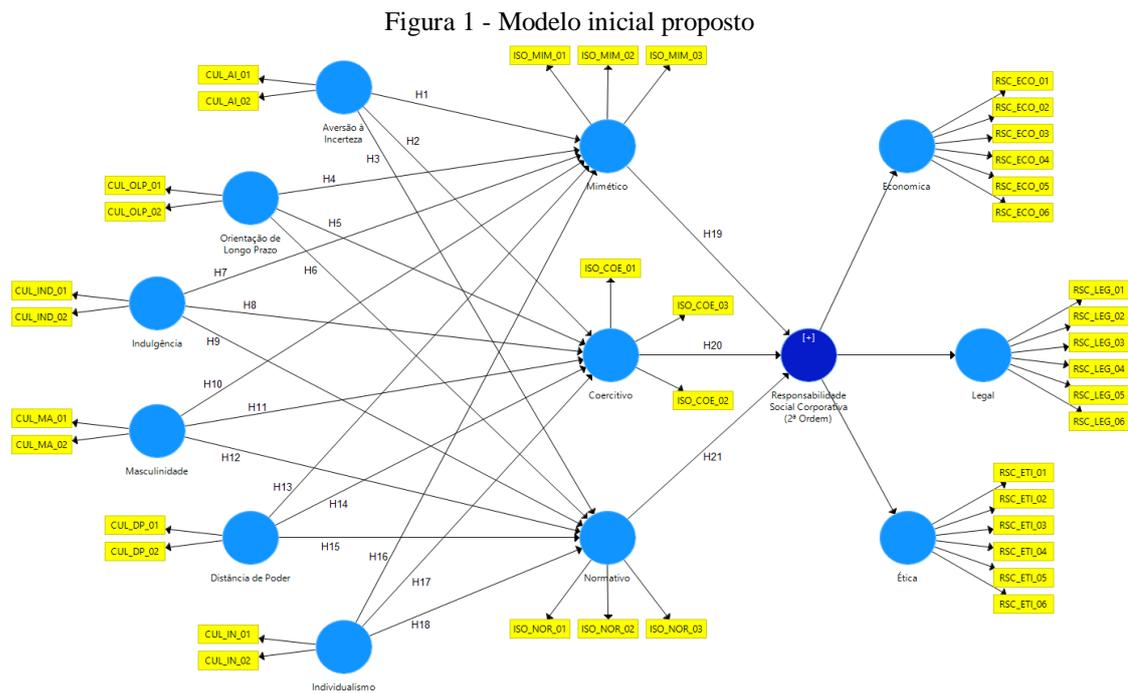
<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Aversão à incerteza	Em sociedades que aceitam as incertezas, deve ser valorizado algo nobre, a vida deve ser aceita da forma que vier, o que é diferente é curioso. Quase não existem regras.
Orientação a longo prazo	O conceito de o que é bom e mal é relativo e pode mudar ao longo do tempo, dessa forma, as normas nesse tipo de sociedade são aplicadas relativas as situações.
Indulgência	Sociedades indulgentes permitem relativa liberdade a desejos naturais de aproveitar a vida e se divertir, as pessoas são otimistas e extrovertidas.
Masculinidade x Feminilidade	Sociedades masculinas são as que os homens devem se sentir assertivos e duros, resistentes quando as mulheres devem ser focadas na qualidade de vida.
Distância do Poder	É caracterizado pela desigualdade, é distinguido por relações e poder superiores e subordinados não precisam ser legitimados.
Individualismo x Coletivismo	Mede o grau em que a cultura tende para o comportamento individual ou coletivo. É baseada em como as entidades convivem com organizações internas e externas.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011).

Neste estudo, o modelo de Schwartz e Carroll (2003) apresenta Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Esse modelo, baseado em modelo anterior proposto por Carroll (1979), é composto por três dimensões centrais da RSC - econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn. Essa estrutura se amplia em sete categorias intituladas: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal,

legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (econômica, legal e ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa comparada com as outras.

Dessa maneira, em consonância com a literatura referente à temática, serão testadas 21 hipóteses (18 indiretas e 3 diretas) relacionando os 6 constructos culturais de Hofstede (2011), com os 3 constructos de isomorfismo com o constructo de 2ª ordem de práticas de RSC, como mostra a Figura 1.



A partir da Figura 1, são apresentadas as hipóteses testadas neste estudo, visando atender aos objetivos de estudo. As hipóteses H19, H20 e H21 representam os constructos referentes aos mecanismos isomórficos.

H<sub>1-19</sub> – A aversão a incerteza e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC;

Esta hipótese está fundamentada com o estudo de Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) que encontraram indicativos de que culturas que tendem a evitar incertezas, apresentam maior interações com os outros, buscando estabelecer regras que facilitem a previsão de comportamento, diminuindo os riscos de incerteza.

H<sub>2-20</sub> – A aversão à incerteza e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC;

Esta hipótese vai de acordo com os autores Gray (1988) e Cieslewicz (2014), para eles uma forte aversão à incerteza é sinal de códigos rígidos de comportamento, necessidade de regras e regulamentos escritos e respeito pela conformidade. Ao passo que em ambientes de fraca aversão à incerteza, como na China, há menor obediência às regras de reporte por existirem menores pressões por aderência (CIESLEWICZ, 2014).

H<sub>3-21</sub> – A aversão à incerteza e o isomorfismo normativo se relacionam com as práticas de RSC;

Os autores Gallén e Peraita (2018) se posicionam de forma a esperar uma relação positiva entre aversão à incerteza e RSC, afirmando que a pressão dos *stakeholders* influencia as práticas de RSC em países com tendências de maior aversão à incerteza, assim leva sociedades mais avessas à incerteza se engajarem com mais intensidade em RSC.

H<sub>4-19</sub> – A orientação de longo prazo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC;

Esta hipótese está fundamentada por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), onde argumentaram que a orientação para o longo prazo caracteriza sociedades que possuem valores como honestidade, persistência e disciplina como formas de alcançar seus objetivos ao longo do tempo. Por isso, Gallego-Álvarez e Ortas (2017) declaram que a orientação para o longo prazo instiga as organizações a se preocuparem mais com as questões ambientais e sociais, o que as faz investir mais em mecanismos que minimizem a poluição, em reciclagem, em redução de resíduos, entre outros. Com base nisso, os autores sustentam uma relação positiva entre a orientação para o longo prazo e as práticas de RSC.

H<sub>5-20</sub> – A orientação de longo prazo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC;

De acordo com Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016), as empresas que se envolvem em projetos sustentáveis de orientação a longo prazo têm menor volatilidade financeira, maior crescimento de vendas e maiores chances de sobrevivência.

H<sub>6-21</sub> – A orientação de longo prazo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC;

De acordo com Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) as empresas que possuem uma cultura, mas orientada para o longo prazo, são mais propensas a se envolver nas práticas de sustentabilidade social, o que contribui para garantir a justiça, impacto social positivo e confiança entre as partes interessadas e a sociedade a longo prazo. Portanto, empresas em culturas de orientação de longo prazo possui maior probabilidade de se envolver em práticas de sustentabilidade social (MISKA; SZÖCS; SCHIFFINGER, 2018).

H<sub>7-19</sub> – A indulgência e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC.

Esta hipótese está fundamentada por Gallego-Álvarez e Ortas (2017), onde a medida cultural pode ser entendida como a maneira em que uma sociedade controla seus desejos e impulsos. Em uma sociedade indulgente, o controle dos desejos e dos impulsos naturais tende a ser mais fraco, ao contrário de uma sociedade restritiva, onde esse controle tende a ser mais forte. Por isso, os autores acreditam que em sociedades com características indulgentes (controle mais fraco), haverá menos incentivos para o engajamento das organizações em práticas de RSC.

H<sub>8-20</sub> – A indulgência e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC.

Conforme Disli, Ng e Askari (2016), os autores afirmam que sociedades indulgentes tendem a ter um estilo de vida mais exagerado e, portanto, como vivem de forma a exagerar e extravar, tendem a não se preocupar com a minimização de impactos ambientais, assim as sociedades tendem a engajar-se menos nas práticas de RSC.

H<sub>9-21</sub> – A indulgência e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC.

Os autores Pucheta-Martínez e Gallego-Álvarez (2020) argumentam que, em sociedades indulgentes, têm menor probabilidade de divulgar informações ambientais.

H<sub>10-19</sub> – A masculinidade e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC;

Ringov e Zollo (2007) e Peng, Dashdeleg e Chih (2012) indicam uma relação negativa entre masculinidade e compromisso e à luz do último, podendo esperar que as empresas operem em um contexto com maiores valores de masculinidade para adotar níveis mais baixos de compromisso ambiental.

H<sub>11-20</sub> – A masculinidade e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC.

Para Ringov e Zollo (2007), sociedades com características masculinas tendem a valorizar o sucesso material e pouca atenção às práticas de inclusão, cooperação e solidariedade e, portanto, tendem a realizar menos práticas de RSC

H<sub>12-21</sub> – A masculinidade e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC;

Conforme Ho, Wang e Vitell (2012), sociedades com características masculinas apresentam comportamento menos cooperativo por serem motivadas pela ganância e pela competitividade, levando-as a se comportarem de forma antiética, visto que agem para alcançar benefícios pessoais. Para os autores, sociedades com características masculinas tendem a se engajar menos intensamente nas práticas de RSC.

H<sub>13-19</sub> – A distância de poder e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC;

Para Carl *et al.*, (2004), Husted (2005) e com Ringov e Zollo (2007), a distância de poder tende a estar negativamente relacionada às práticas de RSC. As culturas caracterizadas por uma maior distância de poder, aqueles que são mais propensos a ter maior flexibilidade e discrição na tomada de decisões, permitindo ações executivas de maior alcance Crossland e Hambrick (2011).

H<sub>14-20</sub> – A distância de poder e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC;

De acordo com Ringov e Zollo (2007), essa proposição tende a estar negativamente relacionada às práticas de RSC. Os autores partem do pressuposto de que iniciativas ambientais e sociais serão discutidas abertamente entre a comunidade e demais interessados quando a sociedade possuir características de baixa distância de poder.

H<sub>15-21</sub> – A distância de poder e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC;

Ho, Wang e Vitell (2012) argumentaram que sociedades com maiores distâncias de poder têm maior probabilidade de tolerar a desigualdade, porque acreditam que é natural e que líderes e superiores têm tais privilégios.

H<sub>16-19</sub> – O individualismo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC; É particularmente interessante examinar o isomorfismo mimético no que se refere à interdependência entre membros da sociedade (HOFSTEDÉ, 2001; TRIANDIS, 1995), que são consideradas importantes dimensões preditivas da institucionalização dos processos (OLIVER, 1991).

H<sub>17-20</sub> – O individualismo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC; Ringov e Zollo (2007) argumentaram que, em sociedades individualistas, as organizações tendem a demonstrar menor preocupação com o impacto de seus negócios e a se preocupar menos com os interesses da sociedade, com o meio ambiente, funcionários e demais *stakeholders*, então tendem a se preocupar menos com as práticas de RSC. Assim, as sociedades individualistas tendem a influenciar as organizações a se engajarem menos em práticas de RSC

H<sub>18-21</sub> – O individualismo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC. As pressões normativas vêm à medida que as empresas reforçam e disseminam as normas de comportamento à medida que interagem. A profissionalização é o principal contribuinte do isomorfismo normativo (MASOCHA; FATOKI, 2018).

Também foram testadas as hipóteses do estudo com efeitos diretos, sendo elas:

H<sub>19</sub> – O isomorfismo mimético influencia nas práticas de RSC;

O estudo de Hart (2006) afirmou que as empresas, na década de 80, começam a enxergar a sustentabilidade como oportunidade, culminando como uma força positiva que contribui para a eficiência, postura que permanece e se fortalece até os dias atuais.

H<sub>20</sub> – O isomorfismo coercitivo influencia nas práticas de RSC;

Para Maignan e Ralston (2002), baseando-se em consumidores franceses e alemães em comparação com consumidores americanos encontraram indicações de que os consumidores pressionam as empresas a agir de forma ética. Bem como nos autores Aligleri e Souza (2010), onde comentam que as práticas de RSC contribuem para a institucionalização das ações e dos valores da empresa e, por causa disso, garantir a transparência e legitimidade de uma organização.

H<sub>21</sub> – O isomorfismo normativo influencia nas práticas de RSC.

Por fim, essa hipótese está fundamentada no estudo dos autores Saveanu *et al.* (2014) onde estudaram o país da Romênia, identificando que, em vez de enfrentar o isomorfismo normativo em relação às práticas sociais das empresas, esperava-se que medidas internacionais seriam aplicadas principalmente em grandes empresas internacionais.

### 3 MÉTODO

Partindo do objetivo proposto, o qual foi analisar como a cultura nacional influencia na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa elaborou-se uma pesquisa tipo *survey*, com abordagem quantitativa; quanto aos procedimentos, classifica-se como pesquisa de campo (RICHARDSON, 2012).

Foi elaborado um questionário, enviado por e-mail, utilizando-se da ferramenta *Google Forms*. Os respondentes foram gestores e colaboradores das empresas investigadas. Foram respondidos 108 questionários, sendo 43 questionários respondidos pelos gestores e 65 pelos colaboradores pertencentes a 7 organizações diferentes do estado do Rio Grande do Sul.

Esse questionário contempla três constructos teóricos, os quais foram utilizados para atender ao objetivo do estudo. O primeiro instrumento, para capturar a intensidade das práticas de RSC, foi utilizado o modelo conceitual tridimensional de performance social, proposto por Schwartz e Carroll (2003), sendo que as questões tiveram como base o estudo de Macêdo, Gadelha e Cândido (2014). Havia 18 questões fechadas (seis questões para cada uma das três dimensões – econômica, legal e ética).

O segundo constructo utilizado no estudo possui 12 questões fechadas e refere-se à cultura nacional (CN), sendo 2 para cada uma das 6 dimensões de CN. Para tanto, utilizaram-se seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2011), sendo que cada dimensão possui duas questões, a fim de medir a intensidade de presença desta para identificar a intensidade das respostas – adaptado de Alvarenga (2016).

O terceiro instrumento que abordou questões sobre mecanismos isomórficos foi elaborado a partir do estudo de Sousa (2011) e contempla 9 questões referentes aos três mecanismos, sendo 3 questões para o isomorfismo coercitivo, 3 questões para o isomorfismo mimético e 3 questões para o isomorfismo normativo.

Para a operacionalização do instrumento (questionário), foi utilizada a escala Likert de 0 a 4, em que 0 é para “não se aplica”, 1 para “fraca presença”, 2 para “boa presença”, 3 para “forte presença” e 4 para “fortíssima presença”. Como procedimento estatístico e a possível

confirmação das hipóteses indiretas e diretas, utilizou-se da modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), que vem a ser uma técnica de segunda geração que permite que os pesquisadores examinem, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência de variáveis não observadas (constructos - variáveis latentes – VL's) medidas indiretamente pelos indicadores (variáveis observadas - VO's) (HAIR *et al.*, 2009).

Conforme Hair *et al.* (2009), o método utilizado nesta pesquisa abrange técnicas de modelagem de equações estruturais baseada em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*). A abordagem PLS-SEM se concentra na maximização da variância explicada dos constructos endógenos (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção foi organizada para responder ao objetivo proposto. Para tanto, foram apresentadas as análises dos resultados, considerando a percepção dos gestores e dos colaboradores para os dois constructos teóricos e suas dimensões: Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (econômica, legal e ética) e Cultura Nacional (CN) (distância do poder, aversão a incerteza, orientação a longo prazo, individualismo, masculinidade e indulgência).

A modelagem de equações estruturais foi conduzida com a utilização do software SmartPLS® versão 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). O modelo de mensuração apresenta 6 parâmetros ( $\beta$ 's) que conectam os 6 constructos exógenos, ligados a 3 parâmetros com efeitos indiretos dos 3 constructos de isomorfismo com o constructo endógeno de 2ª ordem com suas 30 variáveis observadas (VO's) e seus 3 constructos. O modelo de caminho foi ajustado para 300 iterações, com critério de paragem igual a 7, no qual o modelo estabilizou após 13 iterações.

Para atingir as pressuposições quanto à consistência interna (Alfa de Cronbach e confiabilidade composta entre 0,70 e 0,95) e validade convergente (variância média extraída acima de 0,50), por terem cargas fatoriais ( $\lambda$ ) inferiores a 0,6, foram excluídas as seguintes VL's: RSC\_ECO\_04 ( $\lambda = 0,382$ ); RSC\_ECO\_06 ( $\lambda = 0,521$ ); RSC\_LEG\_05 ( $\lambda = 0,046$ ); RSC\_LEG\_06 ( $\lambda = 0,464$ ); RSC\_ETI\_05 ( $\lambda = 0,066$ ) e RSC\_ETI\_06 ( $\lambda = 0,025$ ).

A Tabela 2 apresenta os valores finais para validar o modelo quanto à sua mensuração. Assim, pode-se confirmar que há uma adequada quanto à consistência interna e validade convergente do modelo, verificando que o alfa de cronbach e a confiabilidade composta está

dentro dos limites de tolerância e as VME's estão acima de 0,5 (HAIR *et al.*, 2009; FORNEL; LARCKER, 1981).

Tabela 2 - Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

Dimensões	Alfa de Cronbach( $\alpha$ )	Confiabilidade composta( $\rho_c$ )	Variância Média Extraída (VME)
Aversão à Incerteza (C_AI)	0,712	0,701	0,580
Distância de Poder (C_DP)	0,779	0,793	0,658
Individualismo (C_IN)	0,702	0,749	0,624
Indulgência (C_IND)	0,757	0,852	0,743
Masculinidade (C_MAS)	0,766	0,888	0,799
Orientação de Longo Prazo (C_OLP)	0,733	0,882	0,789
Coercitivo (I_COE)	0,796	0,785	0,550
Mimético (I_MIM)	0,762	0,863	0,680
Normativo (I_NOR)	0,780	0,872	0,698
Responsabilidade Social Corporativa (RSC 2ª Ordem)	0,863	0,894	0,515

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na sequência, a Tabela 3 apresenta a relação entre as dimensões, evidenciando uma validade discriminante adequada após verificar que a raiz quadrada da AVE para cada dimensão é maior do que a correlação entre as dimensões, conforme critério de Fornell e Larcker (1981) e apontamentos de Henseler, Hubona e Ray (2016).

Tabela 3 - Validade discriminante do modelo, critérios de Fornell-Larcker e HTMT

Dimensões	$\sqrt{VME}$	C_AI	I_COE	C_DP	C_IN	C_IND	C_MAS	I_MIM	I_NOR	C_OLP	RSC
C_AI	0,762	1,000									
I_COE	0,742	0,453	1,000								
C_DP	0,811	0,003	0,317	1,000							
C_IN	0,790	-0,121	0,166	0,378	1,000						
C_IND	0,862	0,121	0,402	0,476	0,458	1,000					
C_MAS	0,894	0,431	0,286	0,015	-0,462	-0,046	1,000				
I_MIM	0,825	0,126	0,354	0,175	0,264	0,289	0,015	1,000			
I_NOR	0,835	0,069	0,518	0,442	0,393	0,348	0,015	0,522	1,000		
C_OLP	0,888	-0,156	0,205	0,445	0,335	0,424	-0,272	0,336	0,426	1,000	
RSC	0,718	-0,415	-0,039	-0,099	0,225	0,027	-0,414	0,424	0,369	0,335	1,000
<b>LS (HTMT)97,5%</b>											
ISO_COE		0,995									
CUL_DP		0,824	0,827								
CUL_IN		0,865	0,612	0,872							
CUL_IND		0,876	0,906	0,814	0,811						
CUL_MAS		0,847	0,552	0,655	0,444	0,408					
ISO_MIM		0,549	0,867	0,680	0,590	0,819	0,295				
ISO_NOR		0,617	0,970	0,801	0,667	0,723	0,320	0,825			
CUL_OLP		0,872	0,564	0,814	0,919	0,827	0,565	0,647	0,711		
RSC (2ª O)		0,910	0,534	0,649	0,587	0,409	0,722	0,672	0,624	0,603	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A validade discriminante, conforme Hair, Gabriel e Patel (2014), é um indicador de que os constructos são independentes um dos outros. Diante disso, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981) para comparar as raízes quadradas dos valores das VME's de cada constructo com a matriz de correlação, assim, o resultado encontrado confirma que os valores

das raízes quadradas das VME's são maiores que os valores das correlações entre os constructos.

Na continuação da avaliação do modelo, na mesma Tabela 4, são apresentados os resultados que atendem à exigência do critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), utilizando o método de bootstrapping para 5.000 subamostras. Ou seja, os Limites Superiores – LS (HTMT)<sub>97,5%</sub> < 1,00, que vem a ser uma estimativa das possíveis correlações entre as dimensões propostas no modelo (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003).

As avaliações do modelo de mensuração serão dadas pela *Variance Inflation Factor* (VIF), o tamanho do efeito ( $f^2$ ) entre as dimensões exógenas e a dimensão endógena de 2ª ordem, o coeficiente de explicação ( $R^2$ ) da dimensão preditiva e a relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ). Essas medidas evidenciaram uma adequada confiabilidade e validade para representar os conceitos discutidos neste estudo. Após a confirmação do modelo estrutural, serão avaliadas as hipóteses propostas no modelo inicial.

Conforme Hair *et al.* (2017), para a análise da colineariedade entre dimensões, o critério utilizado é a *Variance Inflation Factor* (VIF), indicando se há um potencial problema de colineariedade no modelo, caso seus valores sejam superiores a 5 (HAIR *et al.*, 2009). No caso da Tabela 4, problemas de colineariedade não foram encontrados, pois VIF < 5.

Tabela 4 - Avaliação do modelo de mensuração quanto à colineariedade

Constructos Exógenos	Constructos Endógenos			RSC (2ª Ord.)
	Coercitivo	Mimético	Normativo	
Aversão à Incerteza	1,285	1,285	1,285	
Distância de Poder	1,566	1,566	1,566	
Individualismo	1,809	1,809	1,809	
Indulgência	1,651	1,651	1,651	
Masculinidade	1,738	1,738	1,738	
Orientação de Longo Prazo	1,502	1,502	1,502	
Masculinidade	1,738	1,738	1,738	
Coercitivo				1,385
Mimético				1,393
Normativo				1,665

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na Tabela 5, o modelo será analisado quanto aos efeitos entre as dimensões exógenas e a dimensão endógena de 2ª ordem e quanto ao coeficiente de explicação da dimensão preditiva ( $R^2$ ). Percebe-se que os tamanhos dos efeitos entre os constructos não houveram valores significativos ( $p > 0,05$ ), mas isso não impede que o modelo apresente relações significativas, ou seja, uma possível validação das hipóteses propostas.

Tabela 5 - Tamanho do efeito ( $f^2$ ) e do coeficiente de explicação  $R^2$ 

Constructos Exógenos	Constructos Endógenos – $f^2$ (p - valor)			
	Coercitivo	Mimético	Normativo	RSC (2ª Ord.)
Aversão à Incerteza	0,173 (0,090)	0,015 (0,720)	0,005 (0,816)	
Coercitivo	0,010 (0,750)	0,009 (0,814)	0,032 (0,542)	
Distância de Poder	0,020 (0,665)	0,045 (0,535)	0,101 (0,318)	
Individualismo	0,036 (0,491)	0,004 (0,924)	0,001 (0,975)	
Indulgência	0,059 (0,414)	0,022 (0,638)	0,046 (0,444)	
Masculinidade	0,027 (0,535)	0,093 (0,265)	0,100 (0,164)	
Mimético				0,131 (0,189)
Normativo				0,133 (0,146)
Orientação de Longo Prazo				0,115 (0,117)
$R^2$ (p-valor)	0,399 (0,000)	0,201 (0,012)	0,348 (0,000)	0,301 (0,000)

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Em relação ao coeficiente de explicação ( $R^2$ ), obtiveram-se fortes efeitos para o modelo, ou seja,  $R^2 > 0,19$  (COHEN, 1988). A Tabela 6 apresenta a avaliação da acurácia do modelo estrutural através da relevância predita pelo método *blindfolding*:

Tabela 6 - Avaliação da acurácia do modelo estrutural

Constructos Preditivos	SQO	SQR	$Q^2 = 1 - \frac{SQR}{SQO}$
Coercitivo	324,000	269,193	0,169
Mimético	324,000	290,217	0,104
Normativo	324,000	258,118	0,203
RSC (2ª Ordem)	824,000	737,325	0,147

SQO = Soma dos Quadrados Observados; SQR = Soma dos Quadrados dos Resíduos

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Verifica-se que o grau de acurácia ( $Q^2 > 0$ ) e o valor encontrado está entre  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ , indicando um grau moderado para os constructos preditores (CHIN, 2010; LOPES et al., 2020). Na Tabela 7, a seguir, será apresentada a avaliação das hipóteses propostas para o modelo CN → ISO → RSC:

De acordo com a Tabela 7, os valores das relações indiretas entre os constructos referentes às hipóteses  $H_{1-19}$ ,  $H_{3-21}$ ,  $H_{5-20}$ ,  $H_{7-19}$ ,  $H_{8-20}$ ,  $H_{9-21}$ ,  $H_{10-19}$ ,  $H_{12-21}$ ,  $H_{13-19}$ ,  $H_{14-20}$ ,  $H_{15-21}$ ,  $H_{16-19}$ ,  $H_{17-20}$  apresentam valores de referência maiores que 1,96, considerando o nível de significância de 5%. Ou seja, os constructos exógenos indiretos:  $H_{2-20}$ ,  $H_{11-20}$ , se relacionam negativamente e  $H_{4-19}$ ,  $H_{6-21}$ ,  $H_{18-21}$  positivamente e significativamente com o constructo de 2ª ordem endógeno RSC ( $p < 0,05$ ) (HAIR et al., 2017).

Quanto às hipóteses diretas dos constructos do isomorfismo,  $H_{19}$  e  $H_{21}$  apresentam relações positivas e significativas com o constructo de RSC de 2ª ordem e a  $H_{20}$  apresenta relação negativa com o a RSC de 2ª ordem ( $p < 0,05$ ) (HAIR et al., 2017).

Nesse ínterim, efeito indireto significa dizer que quanto o 1º constructo impacta no 3º passando pelo 2º, tendo o 2º constructo com efeito moderado. Os números em sobrescrito referem-se as hipóteses propostas no estudo.

Assim, fazendo as análises das hipóteses com relações indiretas, a H<sub>1-19</sub> onde a aversão à incerteza e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, está de acordo com os autores Miska, Szöcs e Schiffinger (2018), onde encontraram indicativos de que culturas que tendem a evitar incertezas. Assim como os autores Pinheiro, Zafalon e Oliveira (2021) afirmam que, em países com maior aversão à incerteza e menor desigualdade de poder, as empresas apresentam um comportamento mais responsável em relação à divulgação de suas emissões atmosféricas.

A hipótese H<sub>3-21</sub>, em que a aversão à incerteza e o isomorfismo normativo se relacionam com as práticas de RSC, há uma relação positiva de acordo com o entendimento dos autores Gallén e Peraita (2018), se posicionam de forma a esperar uma relação positiva entre aversão à incerteza e RSC, afirmando que a pressão dos *stakeholders* influencia as práticas de RSC em países com tendências de maior aversão à incerteza.

Tabela 7 - Avaliação das hipóteses propostas

	Hipóteses	Relação Indireta	Valor de $\beta$	p-valor
H <sub>1-19</sub>	A aversão a incerteza e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC	AV → MIM → RSC	0,045	0,367
<b>H<sub>2-20</sub></b>	<b>A aversão a incerteza e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC</b>	<b>AV → COE → RSC</b>	<b>-0,130</b>	<b>0,023</b>
H <sub>3-21</sub>	A aversão a incerteza e o isomorfismo normativo se relacionam com as práticas de RSC	AV → NOR → RSC	0,023	0,543
<b>H<sub>4-19</sub></b>	<b>A orientação de longo prazo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC</b>	<b>OLP → MIN → RSC</b>	<b>0,120</b>	<b>0,042</b>
H <sub>5-20</sub>	A orientação de longo prazo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC	OLP → COE → RSC	-0,055	0,165
<b>H<sub>6-21</sub></b>	<b>A orientação de longo prazo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC</b>	<b>OLP → NOR → RSC</b>	<b>0,115</b>	<b>0,030</b>
H <sub>7-19</sub>	A indulgência e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC	IND → MIM → RSC	0,027	0,666
H <sub>8-20</sub>	A indulgência e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC	IND → COE → RSC	-0,067	0,117
H <sub>9-21</sub>	A indulgência e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC	IND → NOR → RSC	-0,009	0,836
H <sub>10-19</sub>	A masculinidade e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC	MAS → MIM → RSC	0,063	0,247
<b>H<sub>11-20</sub></b>	<b>A masculinidade e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC</b>	<b>MAS → COE → RSC</b>	<b>-0,116</b>	<b>0,029</b>
H <sub>12-21</sub>	A masculinidade e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC	MAS → NOR → RSC	0,083	0,075

(Continua)

(Conclusão)				
	Hipóteses	Relação Indireta	Valor de $\beta$	p-valor
H <sub>13-19</sub>	A distância de poder e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC	DP→MIM → RSC	-0,039	0,499
H <sub>14-20</sub>	A distância de poder e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC	DP→COE → RSC	-0,034	0,428
H <sub>15-21</sub>	A distância de poder e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC	DP→NOR → RSC	0,066	0,136
H <sub>16-19</sub>	O individualismo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC	IN→MIM→ RSC	0,091	0,161
H <sub>17-20</sub>	O individualismo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC	IN→COE → RSC	-0,053	0,308
<b>H<sub>18-21</sub></b>	<b>O individualismo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC</b>	<b>IN→NOR → RSC</b>	<b>0,126</b>	<b>0,037</b>
	Hipóteses	Relação Direta	Valor de $\beta$	p-valor
<b>H<sub>19</sub></b>	<b>O isomorfismo mimético influencia nas práticas de RSC</b>	<b>MIN→RSC</b>	<b>0,359</b>	<b>0,000</b>
<b>H<sub>20</sub></b>	<b>O isomorfismo coercitivo influencia nas práticas de RSC</b>	<b>COE→RSC</b>	<b>-0,355</b>	<b>0,001</b>
<b>H<sub>21</sub></b>	<b>O isomorfismo normativo influencia nas práticas de RSC</b>	<b>NOR→RSC</b>	<b>0,365</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Para a hipótese H<sub>5-20</sub>, onde a orientação de longo prazo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC, possui uma relação positiva de acordo com Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2016), pois possuem maior crescimento de vendas e maiores chances de sobrevivência.

Conforme a hipótese H<sub>7-19</sub>, a indulgência e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, o que difere do entendimento dos autores Gallego-Álvarez e Ortas (2017), acreditam que em sociedades com características indulgentes haverá menos incentivos para o engajamento das organizações em práticas de RSC, e o estudo mostra que há mais incentivo.

Com relação à H<sub>8-20</sub>, a indulgência e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC, apresentam relação positiva, o que difere dos autores Disli, Ng e Askari (2016) que argumentam que tendem a não se preocupar com a minimização de impactos ambientais, assim as sociedades tendem a engajar-se menos nas práticas de RSC.

Para a hipótese H<sub>9-21</sub>, a indulgência e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC, apontou resultado positivo, o que difere do estudo de Pucheta-Martínez e Gallego-Álvarez (2020), onde afirmam que há menos possibilidade de divulgação de informações ambientais.

Para a hipótese H<sub>10-19</sub>, onde a masculinidade e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, foi encontrada uma relação positiva, não há diferença principalmente porque nas concessionárias há mais homens que mulheres, e por isso há igualdade nas funções

desempenhadas. Assim, difere do estudo dos autores Ringov e Zollo (2007) e Peng, Dashdeleg e Chih (2012), onde mostra que as empresas operem com mais valores de masculinidade e níveis baixos de compromisso ambiental. Em sociedades com maior igualdade de gênero, as empresas podem considerar a diversidade como uma variável importante para o sucesso empresarial (VOLLERO *et al.*, 2020).

Quanto à hipótese H<sub>12-21</sub>, onde a masculinidade e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC, há uma relação positiva, contrariando o estudo dos autores Ho, Wang e Vitell (2012) que afirma que há comportamento menos cooperativo por serem motivadas pela ganância e pela competitividade, engajando-se menos nas práticas de RSC. Também contraria o estudo de Oliveira *et al.* (2018) no que diz respeito às informações de igualdade de gênero, que as empresas divulgam menos informações à medida que aumentam as exigências de divulgação, ou seja, as empresas tendem a divulgar o mínimo exigido pela regulamentação.

Conforme a hipótese H<sub>13-19</sub>, onde a distância de poder e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC; no estudo foi encontrada uma relação positiva, o que diferindo estudo de Carl *et al.* (2004) e Husted (2005) e com Ringov e Zollo (2007) afirmam que a distância de poder tende a estar negativamente relacionada às práticas de RSC.

Para a hipótese H<sub>14-20</sub>, onde a distância de poder e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC, no estudo há uma relação positiva, que acaba diferenciando do estudo dos autores Ringov e Zollo (2007), afirmando que iniciativas ambientais e sociais serão discutidas abertamente entre a comunidade e demais interessados quando a sociedade possuir características de baixa distância de poder.

Na hipótese H<sub>15-21</sub>, onde a distância de poder e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC, no estudo foi encontrada uma relação positiva, o que corrobora com os autores Ho, Wang e Vitell (2012) onde sociedades com maiores distâncias de poder têm maior probabilidade de tolerar a desigualdade.

No que se refere à hipótese H<sub>16-19</sub>, onde o individualismo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC, onde corrobora positivamente com os estudos de (HOFSTEDE, 2001; TRIANDIS, 1995), e Oliver (1991).

Com relação à H<sub>17-20</sub> onde o individualismo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC; o que difere do estudo de Ringov e Zollo (2007) afirmam que as sociedades individualistas tendem a influenciar as organizações a se engajarem menos em práticas de RSC.

A hipótese H<sub>2-20</sub>, a aversão à incerteza e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC, relacionam-se negativamente, corroborando com o estudo de Cieslewicz

(2014), que afirma há menor obediência às regras de reporte, por existirem menores pressões por aderência.

Para a hipótese H<sub>11-20</sub>, onde a masculinidade e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC; está relacionada negativamente, ou seja, está de acordo com os estudos de Ringov e Zollo (2007), onde, em sociedades com características masculinas, há pouca atenção às práticas de inclusão, cooperação e solidariedade e, portanto, tendem a realizar menos práticas de RSC. Assim como os autores Tran e Beddewela (2020), onde argumentam que em sociedades masculinas demonstram menos apreciação para estratégias cooperativas, consideração ao bem social e ética nos negócios.

Para a hipótese H<sub>4-19</sub>, em que a orientação de longo prazo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC; está de acordo com os autores Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Gallego-Álvarez e Ortas (2017), onde argumentam uma relação positiva entre a orientação para o longo prazo e as práticas de RSC.

A hipótese H<sub>6-21</sub>, onde a orientação de longo prazo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC, foi encontrada uma relação positiva, sendo que corrobora com o estudo dos autores Miska, Szöcs e Schiffinger (2018) onde empresas em culturas de orientação de longo prazo possui maior probabilidade de se envolver em práticas de sustentabilidade social.

Na hipótese H<sub>18-21</sub>, o individualismo e o isomorfismo normativo influenciam nas práticas de RSC, corroborando positivamente com o estudo dos autores Masocha e Fatoki (2018).

Para as hipóteses a seguir, apresentaram-se relações positivas e significativas com o constructo de RSC de 2ª ordem. Assim, a H<sub>19</sub>, onde o isomorfismo mimético influencia nas práticas de RSC, corrobora com o estudo de Hart (2006), que apresentam uma força positiva que contribui para a eficiência, postura que permanece e se fortalece até os dias atuais, fazendo a sustentabilidade como oportunidade de mercado.

A hipótese H<sub>21</sub>, onde o isomorfismo normativo influencia nas práticas de RSC, está de acordo com os autores Saveanu *et al.* (2014).

Por fim, a hipótese H<sub>20</sub> apresenta relação negativa com o a RSC de 2ª ordem, o isomorfismo coercitivo influencia nas práticas de RSC; o que difere da investigação Maignan e Ralston (2002), indicações de que os consumidores pressionam as empresas a agir de forma ética, assim como os Aligleri e Souza (2010) argumentam que as práticas de RSC contribuem para a institucionalização das ações e dos valores da empresa.

Diante destes resultados, a partir da perspectiva da Teoria Institucional, a qual aceita que as organizações estão enraizadas em estruturas institucionais e ambientais mais amplas (ISSA; ALLEYNE, 2018), é possível confirmar que as características do contexto institucional dos países de origem são elementos-chave no entendimento dos diferentes comportamentos corporativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar a influência cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) em concessionárias automotivas. A partir do uso do método de Modelagem de Equações Estruturais, com um total de 108 questionários respondidos, sendo que 43 questionários foram respondidos pelos gestores e 65 pelos colaboradores de 7 concessionárias de veículos automotores do estado do Rio Grande do Sul, onde os resultados indicam que as hipóteses H<sub>1-19</sub>, H<sub>3-21</sub>, H<sub>5-20</sub>, H<sub>7-19</sub>, H<sub>8-20</sub>, H<sub>9-21</sub>, H<sub>10-19</sub>, H<sub>12-21</sub>, H<sub>13-19</sub>, H<sub>14-20</sub>, H<sub>15-21</sub>, H<sub>16-19</sub>, H<sub>17-20</sub> apresentam valores de referência maiores que 1,96, considerando o nível de significância de 5%. Ou seja, foram aceitas no estudo. E as H<sub>2-20</sub>, H<sub>11-20</sub> se relacionam negativamente e H<sub>4-19</sub>, H<sub>6-21</sub>, H<sub>18-21</sub> positivamente e significativamente com o constructo de 2ª ordem endógeno RSC ( $p < 0,05$ ) (HAIR *et al.*, 2017).

Quanto às hipóteses diretas dos constructos do isomorfismo, H<sub>19</sub> e H<sub>21</sub> apresentam relações positivas e significativas com o constructo de RSC de 2ª ordem e a H<sub>20</sub> apresenta relação negativa com o a RSC de 2ª ordem ( $p < 0,05$ ) (HAIR *et al.*, 2017). Assim, percebe-se que o isomorfismo mimético, no qual pode-se destacar que em outras organizações práticas ou modelos foram realizadas de maneira positiva, o que ocasiona a influência nas práticas de RSC.

Bem como apresenta-se uma relação positiva entre isomorfismo normativo, ou seja, a troca de informações entre os colaboradores das empresas analisadas acaba influenciando práticas de RSC. Por fim, apresentou-se uma relação negativa com o a RSC de 2ª ordem, onde no estudo foi apontado que há uma relação negativa com o a RSC de 2ª ordem, ou seja, o isomorfismo coercitivo influência nas práticas de RSC.

Percebe-se que empresas de diferentes países/bandeiras das concessionárias estudadas exibem comportamentos diferentes e socialmente responsáveis. Portanto, o entendimento de que sociedades mais masculinas tendem a influenciar as organizações a prestarem menos atenção às questões sociais e ambientais pode orientar os gestores das organizações na tentativa de mitigar a influência dessa dimensão cultural. Ou seja, há uma relação negativa e significativa

em sociedades masculinas a não praticarem práticas de RSC, mas da mesma forma há uma relação positiva em que os gestores das organizações possam trabalhar para desenvolver mais questões culturais.

Importante destacar que uma estrutura organizacional institucionalizada pode ser necessária para os objetivos das empresas, através de uma boa gestão essa meta poderá ser alcançada. Também pode-se salientar que os gestores e colaboradores devem analisar o ambiente cultural. Assim as empresas podem gerenciar suas relações com os *stakeholders*.

Como limitação, na coleta de dados, por ter sido em época de pandemia, o número de empresas analisadas foi menor do que o esperado, pois houve dificuldade de as empresas abrirem suas portas para a pesquisa. Para fins de estudos futuros, recomenda-se um número maior de concessionárias, assim como utilizar outros modelos de responsabilidade social para embasar o mesmo.

## REFERÊNCIAS

ADNAN, S. M.; HAY, D.; STADEN, J. V. The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: a cross country analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 198, p. 820-832, 2018.

ALVARENGA, F. Z. **Os efeitos da cultura nacional no desenvolvimento de sistemas de informação em equipes globalmente distribuídas**. 2016. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Setores abrangidos pela Política Industrial: automotivo**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.comexresponde.gov.br/portalmDIC/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRIZOLLA M. M. B. *et al.* Environmental policies: an assessment of the challenges and perspectives of the municipality of Ijuí/RS. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, 2020.

BONDY, K; MOON, J; MATTEN, D. An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. **J Bus Ethics**. v. 111, p. 281-299. 2012.

CARROLL A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARL, D., GUPTA, V, JAVIDAN, M. “Power distance”, In House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, **Thousand Oaks, CA**, v.1, n. 1, 2004.

CHEUNG, Y-L.; TAN, W.; WANG, W. Where do banks value corporate social responsibility more? Evidence on the role of national culture. **Journal of Banking and Finance**, v. 118, 2020.

CHIN, W. W. How to write up and report PLS analyses. *In: Esposito Vinzi, V. et al. (Eds.). Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*, springer, heidelberg, dordrecht. Berlin: Springer, 2010. p. 655-690.

CIESLEWICZ, J. K. Relationships between national economic culture, institutions, and accounting: implications for IFRS. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 6, p. 511-528, 2014.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

CROSSLAND, C; HAMBRICK, D. C. Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEO matters. **Strategic Management Journal**, v.32, n.8, p.797-819, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DISLI, M.; NG, A.; ASKARI, H. Culture, income, and CO2 emission. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 62, p. 418-428, 2016.

ESTEBAN, V. A.; VILLARDÓN, M. P. G.; SÁNCHEZ, I. M. G. Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot. **Ecological Indicators**, v. 81, p. 18-29, 2017.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R.; PINTO, C. S. F. Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals. **REGE Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 379-399, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GALBREATH, J. Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. **Journal of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 17-38, 2011.

GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; ORTAS, E. Corporate environmental sustainability reporting in the context of national cultures: A quantile regression approach. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 337-353, 2017.

GALLÉN, M. L.; PERAITA, C. The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: a cross-country comparison. **Applied Economics**, v. 50, n. 27, p. 2967-2979, 2018.

GARCIA-SANCHEZ, I. M.; CUADRADO-BALLESTEROS, B.; FRIAS-ACEITUNO, J. V. Impact of the Institutional Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 15-35, 2016.

GRAY, S. J. Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. **Abacus**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 1988.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HART, S. **O capitalismo na encruzilhada**. São Paulo: Bookman, 2006.

HALKOS, G.; SKOULLOUDIS, A. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

HO, F. N.; WANG, H. M. D.; VITELL, S. J. A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 4, p. 423-433, 2012.

HOFSTEDE, G. **Conseqüências da cultura**: diferenças internacionais em trabalhos relacionados com valores. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. The 6-D model of national culture. **Geert Hofstede**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Acesso em: 16 set. 2020.

HUGUES, E. C. The study of institutions. **Social Forces**, v. 20, n. 3, p. 307-310, 1942.

HUSTED, B. W. Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability. *MIR: Management International Review*, p.349-371. 2005.

ISSA, A.; ALLEYNE, A. Corporate disclosure on anti-corruption practice: A study of social responsible companies in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Financial Crime*, v. 25, n. 4, p. 1077-1093, 2018.

JACKSON, G.; APOSTOLAKOU, A. Corporate social responsibility in western europe: an institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 3, p. 371-394, 2010.

LOPES, L. F. D. *et al.* Analysis of well-being and anxiety among university students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 3874, p. 1-23, 2020.

MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. Apresentação da Construção dos Parâmetros à Aplicação do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Social de Carroll. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.

MAIGNAN, I.; RALSTON, D. A. Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self-presentations. *Journal of International Business Studies*, v. 33, p. 497-514, 2002.

MASOCHA, R; FATOKI, O. The role of mimicry isomorphism in sustainable development operationalisation by SMEs in South Africa. *Sustainability*, v. 10, n. 4, p. 1264, 2018.

MISKA, C.; SZÖCS, I.; SCHIFFINGER, M. Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, v. 53, p. 263-279, 2018.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

OLIVEIRA, M. *et al.* The influence of the characteristics of the national business system in the disclosure of gender-related corporate social responsibility practices. *Administrative Sciences*, v. 8, n. 2, p. 14, 2018.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 8, 2016.

PENG, Y. S.; DASHDELEG, A. U.; CHIH, H. L. Does national culture influence firm's CSR engagement: A cross country study. *International Proceedings of Economics Development and Research*, v. 58, p. 40-44, 2012.

PINHEIRO, A. B.; ZAFALON, V. M. A.; OLIVEIRA, C. M. Divulgação do carbono em diferentes países: a influência das dimensões culturais. *In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 21., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2021.

PUCHETA-MARTÍNEZ, M.C; GALLEGO-ÁLVAREZ, I. Corporate Environmental Disclosure Practices in Different National Contexts: The Influence of Cultural Dimensions. v.33, n.4, 2020.

RAO, K.; TILT, C. Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 2, p. 327-347, 2016.

REIS, L. G.; JACOMOSSI, F. A.; CASAGRANDE, R. M. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 49-54, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS, 2015.

RINGOV, D.; ZOLLO, M. The impact of national culture on corporate social performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 7, n. 4, p. 476-485, 2007.

ROSZKOWSKA-MENKESA, M.; ALUCHNA, M. Institutional isomorphism and corporate social responsibility towards a conceptual model. **Journal of Positive Management**, v. 8, n. 2, p. 3-16, 2017.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. Institutional theory and social responsibility hotel. *In: The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014. p. 179-193.

SAVEANU, T. G. *et al.* **Measuring corporate social responsibility practices of micro and small enterprises – pilot study**. Bucharest: Management Challenges for Sustainable Development, 2014.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCOTT, W. Unpacking institutional arguments. *In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SOUSA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial: estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal**. 2011. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

TRAN, M.; BEDDEWELA, E. Does context matter for sustainability disclosure? Institutional factors in Southeast Asia. **Business Ethics**, v. 29, n. 2, p. 282-302, 2020.

THANETSUNTHORN, N.; WUTHISATIAN, R. Cultural configuration models: Corporate social responsibility and national culture. **Management Research Review**, v.41, n.10, p.1137-1175, 2018.

TRIANDIS, H. C. **Individualism & collectivism**. Westview Press. 1995.

VOLLERO, A. *et al.* Hofstede's cultural dimensions and corporate social responsibility in online communication: Are they independent constructs? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 53-64, 2020.

WALDMAN D. *et al.* Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies** v.37, n.6, p. 823-837, 2006.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Sabe-se que as organizações atuais estão cada vez mais empenhadas em desenvolver seus objetivos, assim como praticar e criar a responsabilidade social corporativa, um tema que não era tão observado nas empresas. Desse modo, é de grande valia o entendimento sobre RSC e como é a sua aplicação. Não é somente criar estratégias para ter uma sociedade mais responsável, bem como ter a RSC como diferencial competitivo, mas sim desenvolver essas estratégias. Como consequência, clientes e as pessoas procuram essas organizações que realizam essas atividades. Por isso, o modelo de Schwartz e Carroll (2003) está cada vez mais sendo utilizado em estudos, bem como dentro das organizações para analisar as dimensões econômica, social e ambiental.

A cultura está enraizada em todas as organizações, com seus valores e crenças, assim como outros aspectos são permeados pela cultura organizacional e, assim, como diferentes grupos possuem suas especificidades únicas, no ambiente organizacional, sendo que cada organização possui a sua identidade. A partir disso, Hofstede acabou observando as dimensões culturais que fazem parte do cotidiano das empresas, assim como no ambiente de trabalho.

A teoria institucional, juntamente com os constructos abordados acima, faz a diferença na compreensão de como as estruturas organizacionais, bem como as normas de cada organização se estabelecem e acabam sendo vinculadas por meio de processos em uma estrutura social. A institucionalização acaba acontecendo no passar dos anos, pois acabam se tornando rotina, e a empresa desenvolve e acaba aplicando os tipos de isomorfismo: coercitivo, normativo e mimético.

Nesse ínterim, o estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre as características da cultura nacional e a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social Corporativa em concessionárias automotivas. E cada um dos objetivos específicos foi abordados um artigo.

Nesse sentido, para atender ao primeiro objetivo específico da tese, tem-se a questão de investigação do artigo 1, sendo ela saber quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC em concessionárias automotivas. Foram enviados questionários às concessionárias automotivas do Estado do Rio Grande do Sul, onde, para o primeiro artigo, obtiveram-se respostas de vinte e quatro (24) empresas, sendo 1 respondente por cada organização. Vale destacar que foram obtidas respostas de 5 gestores e 19 colaboradores.

Dessa maneira, para este estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, utilizando-se como procedimentos o estudo de campo e a abordagem quantitativa, sendo realizada a estatística descritiva a partir do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 26 e o Bioestat versão 5.0 E modelagem de equações estruturais MEE (*Structural Equation Modeling – SEM*).

O primeiro estudo, “A institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas”, já publicado na revista *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, como mostra o Anexo A, obteve como principais achados, juntamente com o modelo tridimensional da responsabilidade social corporativa de Schwartz e Carroll (2003), que os autores consideram as dimensões econômica, legal e ética, onde a intensidade da institucionalização das práticas de RSC, da mesma forma que os mecanismos isomórficos acabaram contribuindo no processo de institucionalização, sob a ótica dos gestores, assim, como dos colaboradores.

Os achados indicam que, para as dimensões econômica e legal, a institucionalização das práticas de RSC, de acordo com a percepção dos gestores, é de intensidade forte a fortíssima e, para a dimensão ética a intensidade das práticas de RSC, é de média a forte. O percebido pelos colaboradores indica intensidade forte a fortíssima nas práticas de RSC para a dimensão econômica e intensidade média a forte para as dimensões legal e ética. Para os gestores, o isomorfismo que mais interfere nas práticas de RSC é o coercitivo com intensidade média a forte e o que menos interfere é o mimético com intensidade de presença forte. A percepção dos colaboradores indica que os mecanismos isomórficos coercitivos, mimético e normativo têm participação semelhante na institucionalização das práticas de RSC, com intensidade média a forte.

Já para atender o segundo objetivo específico da tese, tem-se a questão de investigação do artigo 2, sendo ela a saber qual a relação entre as características de cultura nacional, as dimensões de responsabilidade social corporativa e os mecanismos isomórficos em concessionárias automotivas. Para tanto realizou-se uma pesquisa descritiva e trata-se de um estudo de campo.

Foram enviados questionários às concessionárias automotivas do Estado do Rio Grande do Sul, onde, para o segundo artigo, obtiveram-se respostas de trinta e uma (31) empresas, sendo 1 respondente por cada organização. Vale destacar que foram respondidos 43 questionários pelos gestores e 66 pelos colaboradores. Os softwares utilizados para análise dos dados foram *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 26 e o Bioestat versão

5.0. Os dados (dimensões por instrumento) foram representados por suas médias e seus desvios padrões.

Nesse contexto, este segundo estudo, “Responsabilidade social corporativa e cultura nacional em concessionárias automotivas: uma visão dos gestores e colaboradores”, apontou como seus principais achados que tanto os gestores como os colaboradores apresentam intensidades iguais em relação às dimensões dos instrumentos abordados. Ou seja, pensam, agem e tomam decisões com intensidades iguais, bem como existe uma tendência positiva de se cumprir exigências de imposição legal, da mesma forma que as empresas podem ser influenciadas por outras empresas.

Para atender o terceiro objetivo específico da tese, analisaram-se as relações entre as dimensões de cultura nacional e as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) em concessionárias automotivas. Foram enviados questionários às concessionárias automotivas do Estado do Rio Grande do Sul, onde, para o segundo artigo, obtiveram-se respostas de trinta e uma (31) empresas, sendo 1 respondente por cada organização. O método do artigo foi do tipo *survey*, com abordagem quantitativa e pesquisa de campo.

Assim, o terceiro artigo, “Responsabilidade social corporativa e a cultura nacional em concessionárias automotivas”, obteve como principais achados neste estudo quatro hipóteses aceitas e duas rejeitadas, onde foi possível comprovar que as organizações indulgentes acabam se encorajando com menos intensidade em realizar práticas de responsabilidade social, assim como não se preocupam com a minimização de impactos ambientais.

E, para investigar o quarto objetivo específico da tese, tem-se última questão de investigação deste estudo, sendo, a saber, analisar como a cultura nacional influencia na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa. O método de pesquisa também foi do tipo *survey*, quantitativa e o estudo é classificado como pesquisa de campo. Como procedimento estatístico e a possível confirmação das hipóteses indiretas e diretas, utilizou-se da modelagem de equações estruturais MEE (*Structural Equation Modeling* - SEM), que vem a ser uma técnica de segunda geração que permite que os pesquisadores examinem, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência de variáveis não observadas (constructos - variáveis latentes - VL's) medidas indiretamente pelos indicadores (variáveis observadas - VO's).

Portanto, o artigo “A influência da cultura nacional na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa” teve como objetivo analisar como a cultura nacional influencia na institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa.

Dentre os principais achados deste último objetivo específico, foram analisadas 21 hipóteses, as correlações positivas e significativas foram, como, por exemplo, onde a orientação de longo prazo e o isomorfismo coercitivo influenciam nas práticas de RSC, bem como onde o individualismo e o isomorfismo mimético influenciam nas práticas de RSC.

Desse modo, os principais achados referentes aos objetivos específicos apontaram que, dentre as práticas de RSC, a dimensão econômica, o cumprimento da legislação ambiental e aplicação do código de ética, estão institucionalizadas nas empresas estudadas. Nota-se, ainda, que os gestores e colaboradores pensam, planejam e implementam ações de RSC. Observou-se também maior intensidade para a dimensão de cultura nacional masculinidade e individualismo, a partir das respostas dos colaboradores. E, na visão dos gestores, a indulgência e a distância do poder foram as dimensões culturais de maior intensidade.

Ainda se destaca que as empresas que possuem uma cultura orientada para o longo prazo e possuem maior propensão a se envolverem nas práticas em ações socioambientais, sendo confirmada uma relação positiva entre orientação de longo prazo e as práticas de RSC. Salienta-se que empresas, cuja cultura masculina tem pouco destaque, tendem a cuidar ativamente do seu contexto ambiental, indicando a existência de uma relação negativa e significativa entre a masculinidade e as práticas de RSC. Por fim, constatou-se uma relação positiva entre isomorfismo normativo, que refere que a troca de informações entre os colaboradores das empresas analisadas influencia nas práticas de RSC.

A partir dos estudos realizados em concessionárias automotivas, foi possível verificar que o objetivo geral do estudo, que foi analisar a relação entre as características da cultura nacional e a institucionalização das práticas de Responsabilidade Social Corporativa em concessionárias automotivas, foi atingido, uma vez que as características culturais estão bem enraizadas nas empresas, assim como a prática de institucionalizar algumas operações, bem como a realização de práticas de responsabilidade social. Por serem de países culturais diferentes, a partir das concessionárias estudadas, percebeu-se que muitos modelos são trazidos dos países de origem, como, por exemplo, o Japão, onde há a marca Honda. O estudo comprovou que são mais coletivistas, como foi encontrado em outros estudos, assim como nos Estados Unidos onde está a marca Chevrolet, são considerados mais individualistas.

Como limitação, o número de empresas respondentes durante o período pandêmico dificultou o acesso à mesma, assim como concessionárias não quiseram participar argumentando que não tinham interesse de realizar a mesma, bem como pesquisas são feitas somente por clientes da marca. Ademais, a literatura para ter embasamento teórico suficiente é

deficitária, pois são poucos estudos que existem sobre Hofstede, assim como o uso dos três constructos teóricos.

Para estudos futuros, tem-se o intuito de que os achados possam ser comparados com outros cenários de análise para o problema proposto. Com relação ao modelo de responsabilidade social corporativa utilizado neste estudo, recomenda-se que se possa utilizar outros modelos, a fim de realizar algumas comparações, confrontando o referido estudo. O número de concessionárias também, em um futuro estudo, pode ser maior, assim poderão também ser analisados e comparados esses dados. Bem como outras formas estatísticas para mensurar e apresentar resultados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. 2020. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2020.

AUTO INDUSTRIA. Líder em 2020, GM anuncia retomada dos investimentos. Disponível em: <https://www.autoindustria.com.br/2021/01/05/lider-em-2020-gm-anuncia-retomada-dos-investimentos/>. Acesso em 20 out, 2021.

ALIGLERI, L; SOUZA, R. A. Contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**. v.10, n. 2, p.1-15, 2010.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução: Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise its the sociology of knowledge**. New York: Anchor Books, 1967.

BREITBACH, A. C. M. O desenvolvimento da região de Caxias do Sul. *In*: ENCONTRO ESTADUAL DE GEOGRAFIA, 21., 2001, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: UCS, 2001.

CARVALHO, L. R. F. *et al.* **Demonstração da responsabilidade social**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2009.

CARVALHO, A. S. **A técnica logística no Toyotismo: Uma aproximação geográfica do just in-time**. *Geosp – Espaço e Tempo*, v. 21, n. 1, p. 32-47, abril. 2017.

CAMARGO. M. Entrevista: Como a indústria automotiva está preparando a retomada? Disponível em: <https://noticias.r7.com/prisma/autos-carros/entrevista-como-a-industria-automotiva-esta-preparando-a-retomada-08052020>. Acesso em: 20 ago, 2021.

CURADO, M. Industrialização e desenvolvimento: uma análise do pensamento econômico brasileiro. **Economia e Sociedade**, v. 3, n. 49, p. 609-640, 2013.

DE LA FUENTE, J. M.; DE QUEVEDO PUENTE, E. Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: a survey of the literature. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 2, p. 161-177, 2003.

DEVINE, I.; HALPERN, P. Implicit claims: The role of corporate reputation in value creation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 42-49, 2001.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

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. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited**: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ESTEBAN, V. A.; VILLARDÓN, M. P. G.; SÁNCHEZ, I. M. G. Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot. **Ecological Indicators**, v. 81, p. 18-29, 2017.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R.; PINTO, C. S. F. Cultura e Hofstede (1980) em negócios internacionais estudos: A revistas de gestão bibliométrico estudo na parte superior. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 379-399, 2014.

FILHO, A. P. d. R. A modernização da indústria automobilística nacional a partir da década de 90 e seus impactos sobre o emprego: uma análise regulacionista sobre a estratégia adotada para a manutenção de postos de trabalho. **Revista Iuminart**, v. 1, n.1, São Paulo, p. 96-109, 2009.

HALKOS, G.; SKOULODIS, A. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: a quantitative assessment. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.

HOFSTEDE, G. **Conseqüências da cultura**: diferenças internacionais em trabalhos relacionados com valores. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. 1. ed. Manchester: Sílabo, 1991.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. The 6-D model of national culture. **Geert Hofstede**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Acesso em: 16 set. 2020.

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.

MISKA, C.; SZÖCS, I.; SCHIFFINGER, M. Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. **Journal of World Business**, v. 53, p. 263-279, 2018.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**, v. 3, n. 1, 45-72, 2001.

PATROCÍNIO, B. A.; COHEN, M. A institucionalização da responsabilidade social corporativa na indústria farmacêutica: três estudos de caso. **Organizações e Sociedade**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 49-83, 2016.

PEREIRA, M.C.B. RH Essencial: **Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PEREIRA, E. M.; FREIRE, F. S.; FONTANA, V. T. Índice de responsabilidade socioambiental de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 5, n. 2, p. 20-43, 2011.

PETRUZZELLA, F.; SALVI, A.; GIAKOUMELOU, A. The impact of national culture on corporate environmental performance: How much does your origin say about how green you are? **Journal of Environmental Sustainability**, v. 5, p. 1-25, 2017.

RINGOV, D.; ZOLLO, M. The impact of national culture on corporate social performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 7, n. 4, p. 476-485, 2007.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. D. Institutional theory and social responsibility hotel. *In: The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014. p. 179-193.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCOTT, W. Unpacking institutional arguments. *In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SOUZA, V. A.; JANISSEK-MUNIZ, R. Influence factors of culture of intelligence in organizations. **REAd**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 579-611, maio/ago. 2021.

SCHROEDER, J.T; SCHROEDER, I. Corporate social responsibility: limitations and potentialities. **RAE** v. 3, n.1. 2004.

TENÓRIO, F. **Responsabilidade social corporativa empresarial: teoria e prática**. São Paulo: FGV Editora, 2006

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociology Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.



## APÊNDICE A - QUESTÕES SOBRE MODELO TRIDIMENSIONAL

Marque com um X a opção que mais se enquadra em sua organização, lembrando que: sendo 1 para não se aplica, 2 para fraca aplicabilidade, 3 para boa aplicabilidade, 4 para forte aplicabilidade e 5 para fortíssima aplicabilidade.

<b>Dimensão Econômica</b>	1	2	3	4	5
1) Investimento em estrutura física, treinamento dos funcionários e novos produtos					
2) Realização de transações satisfatórias para <i>stakeholders</i> (internos e externos)					
3) Monitoramento da produtividade dos funcionários					
4) Efetividade no pagamento de impostos e tributos municipal, estadual e federal					
5) As tributações da empresa, são realizadas de acordo com a legislação fiscal, tributária, previdenciária, sanitária e ambiental.					
6) A empresa disponibiliza para os colaboradores benefícios					
<b>Variável Legal</b>					
1) O cumprimento integral das leis do trabalho e de obrigações contratuais					
2) Adequação dos produtos ao Código de Defesa do Consumidor					
3) Cumprimento da legislação ambiental					
4) Há existência e aplicação de um código de ética na empresa					
5) A empresa possui inclusão no trabalho com pessoas com necessidades especiais					
6) Frequência de acidentes de trabalho					
<b>Variável Ética</b>					
1) Respeito à integridade física e moral de funcionários e clientes					
2) Abertura ou procedimento confidencial na empresa para funcionários tratarem de questões problemáticas					
3) Fomento de uma cultura interna para criação e adoção de valores éticos					
4) A empresa realiza campanhas de doação de alimentos, ou material que a empresa realiza para auxiliar a comunidade mais carente					
5) A empresa realiza alguma parceria com escolas municipais para desenvolver trabalhos educativos, como educação ambiental.					
6) A empresa elabora e divulga relatórios de sustentabilidade					

Cargo: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Conhece o que é responsabilidade social corporativa? Sim ( ) Não ( )

## APÊNDICE B - CULTURA NACIONAL

Quanto a presença das características de cultura nacional na implementação das práticas de RSE na sua empresa: Marque com um X a melhor opção, lembrando que: sendo 1 para não se aplica, 2 para fraca presença, 3 para boa presença, 4 para forte presença e 5 para fortíssima presença.

Variáveis	1	2	3	4	5
<b>Distância do Poder (DP)</b>					
Os membros menos poderosos de uma instituição esperam e aceitam que a hierarquia/poder seja distribuída de forma desigual.					
Você entende que a relação de poder entre chefia e subordinados tem algum impacto em diferentes fases de um projeto					
<b>Individualismo (INDI)</b>					
Existe cooperação/interdependência entre os gestores/demais colaboradores.					
Você entende que durante as atividades de projeto as decisões são tomadas de forma individual ou em grupo					
<b>Masculinidade (MAS)</b>					
Existe divisão de papéis entre homens e mulheres na organização					
Você identifica abordagens diferentes para resolução de conflitos dentre os membros de time da sua nacionalidade					
<b>Aversão à incerteza (AI)</b>					
Existem regras e sistemas jurídicos para tentar evitar ameaça por situações ambíguas ou desconhecidas.					
Em relação a diferentes nacionalidades, você identifica a maneira como se manifesta a aversão à incerteza durante a execução de um projeto					
<b>Orientação a longo prazo (OLP)</b>					
As pessoas (gestores/demais colaboradores) preferem manter tradições e normas honradas (OCP).					
As pessoas (gestores/demais colaboradores) favorecem virtudes pragmáticas e orientadas para o futuro (OLP).					
<b>Indulgência (INDU)</b>					
As pessoas (gestores/demais colaboradores.) controlam seus desejos e impulsos.					
As pessoas (gestores/demais colaboradores.) apresentam disposição para perdoar culpas ou erros; clemência, misericórdia					

Cargo: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Conhece os tipos as características de cultura nacional? Sim ( ) Não ( )

## APÊNDICE C - ISOMORFISMO

Quanto a utilização dos fatores a seguir na implementação das práticas de RSE na sua empresa: Marque com um X a melhor opção, lembrando que: sendo 1 para não se aplica, 2 para fraca presença, 3 para boa presença, 4 para forte presença e 5 para fortíssima presença.

Variáveis
<b>Isomorfismo Coercitivo</b>
Poder dos órgãos reguladores
Exigência imposta por lei
Grau de dependência entre empresas
<b>Isomorfismo Mimético</b>
Influência de outras empresas do campo organizacional
Influência da matriz/parceiros
Transferência e/ou rotatividade de funcionários
<b>Isomorfismo Normativo</b>
Recomendações de unidades de pesquisas
Recomendações de consultorias/auditorias
Órgãos legais legítimos?
Outro. Qual?

Cargo: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Conhece os tipos de isomorfismo empresarial? Sim ( ) Não ( )

## ANEXO A - ARTIGO 1 PUBLICADO NA REVISTA “RESEARCH, SOCIETY AND DEVELOPMENT”

768974367Research, Society and Development, v. 9, n. 7, e768974367, 2020  
(CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4367>

Roveda TS & Brizolla MMB. (2020). The institutionalization of corporate social responsibility practices in automotive concessionaire. *Research, Society and Development*, 9(7): 1-22, e768974367.

**A institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa em concessionárias automotivas**  
**The institutionalization of corporate social responsibility practices in automotive concessionaire**  
**La institucionalización de las prácticas de responsabilidad social corporativa en concesionario automotriz**

Recebido: 09/05/2020 | Revisado: 23/05/2020 | Aceito: 28/05/2020 | Publicado: 12/06/2020

**Táisa Schefer Roveda**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4457-153X>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [admtaisa@unijui.edu.br](mailto:admtaisa@unijui.edu.br)

**Maria Margarete Baccin Brizolla**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

### **Resumo**

O comportamento das organizações está associado a um conjunto de regras e normas presentes nos processos de troca entre elas e o ambiente. A institucionalização das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) tem avançado atualmente. Com isso, este estudo objetiva verificar quais os mecanismos isomórficos presentes na institucionalização das práticas de RSC. Para tanto, utilizou-se da pesquisa descritiva, estudo de campo e abordagem quantitativa. Como instrumento de coleta dos dados foi feito uso do questionário com escala Likert de cinco pontos enviado por e-mail. A população estudada são as concessionárias automotivas do Rio Grande do Sul, sendo que a amostra se constitui em 24 empresas, que responderam o instrumento. Os achados indicam que para as dimensões econômica e legal a institucionalização das práticas de RSC de acordo com a percepção dos gestores é de intensidade forte a fortíssima e para a dimensão ética a intensidade das práticas de RSC é de média a forte. O percebido pelos colaboradores indica intensidade forte a fortíssima nas práticas de RSC para a dimensão econômica e intensidade média a forte para as dimensões