

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
UMA EMPRESA DO NOVO MERCADO DA BOVESPA SOB A ÓTICA
DO SEU PÚBLICO INTERNO**

Ana Beatriz Bittencourt Gomes

**Belo Horizonte
2007**

ANA BEATRIZ BITTENCOURT GOMES

**VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
UMA EMPRESA DO NOVO MERCADO DA BOVESPA SOB A ÓTICA
DO SEU PÚBLICO INTERNO**

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

**Belo Horizonte
2007**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

G633v

Gomes. Ana Beatriz Bittencourt

Valores, transparência e governança em uma empresa do novo mercado da BOVESPA sob a ótica de seu público interno / Ana Beatriz Bittencourt Gomes. Belo Horizonte, 2007.
121f. : Il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Instituto Ethos. 3. Ética. 4. Governança corporativa. 5. Bolsa de Valores de São Paulo. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.048

**A meu filho Bruno,
minha maior obra de vida, amor maior não há.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, por permitir a minha existência sendo minha maior fonte de fé e de força ;

Ao meu marido, que mais do que ninguém esteve ao meu lado sempre apoiando e incentivando todo o esforço dispendido para a realização desse trabalho;

Ao meu filho, que desde a sua existência em meu ventre, trouxe toda a tranquilidade, calma e força necessárias para realização desse grande projeto;

A minha mãe, presença constante de todas as horas;

Ao meu pai, que, mesmo distante, torce pelo meu sucesso;

Aos profissionais da empresa entrevistada, que disponibilizaram tempo, paciência e compreensão para a realização da pesquisa;

Ao professor Dr. Dalton Jorge Teixeira que soube entender minhas dificuldades desde a elaboração do projeto e encaminhar-me para uma orientação adequada;

Ao professor Dr. Roberto Patrus Mundim Pena, que me acolheu num momento muito delicado de meu estudo, pela orientação cuidadosa e objetiva nos momentos de incertezas, me proporcionando segurança e direcionamento coerente;

A amiga Sô, força viva e inteligente em todos os momentos;

Ao meu irmão, cunhada e amigos próximos e todos aqueles que direta ou indiretamente ofereceram apoio e compartilharam minhas dificuldades, momentos de tristeza e de felicidade.

A empresa é uma organização em que as pessoas influenciam umas às outras na definição e na aceitação de valores e práticas.

Não é uma democracia.

Porém, para ser plenamente eficaz, a autoridade dos líderes deve ser apoiada pelos seguidores.

(ANDREWS, 2005)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o discurso e a prática de governança corporativa e responsabilidade social empresarial sob a ótica do público interno em uma das empresas do Novo Mercado da Bovespa. Trata-se de um estudo de caso por abordagem quantitativa, complementado por entrevistas em empresa na capital de uma unidade federativa do Brasil com mais de trinta anos, que é proveniente de gestão familiar. Os parâmetros de análise consideraram o Indicador Valores, Transparência e Governança do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Esses indicadores constituem-se da auto-regulação da conduta que inclui os compromissos éticos, o enraizamento da cultura organizacional e a governança corporativa e das relações transparentes com a sociedade que visam as relações com a concorrência, o diálogo e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) e o balanço social. Por meio da pesquisa, percebe-se que o esforço da empresa limita-se ao cumprimento de suas obrigações em relação ao Novo Mercado. Entretanto, uma ética de responsabilidade deve articular a comunicação com os públicos com os quais a empresa se relaciona e ouvi-los, convidá-los a participar das tomadas de decisões que os envolvam, além de orientar-se para o futuro. Esta orientação para o futuro constitui-se estratégica tanto para a perpetuação da empresa como para a sustentabilidade social e ambiental no planeta. Concluiu-se haver necessidade premente de uma reflexão sobre os públicos internos, no sentido de fazê-los mais informados, com menos sentimentos de exclusão sobre os caminhos seguidos pela empresa empregadora, com maior respeito sobre suas possíveis contribuições.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Instituto Ethos; Ética; Governança Corporativa; Percepção; Público interno.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the speech and the corporative management practices and the corporative social responsibility under the internal public optics in one of the companies of the BOVESPA's New Market. The subject is about a study of case by quantitative boarding, complemented for interviews in a company in the capital of a Brazilian federative unit aged more than thirty years, which is proceeding from a familiar management. The analysis parameters had considered Values, Transparency and Governance pointers defined by the Ethos Institute's Corporate Social Responsibility. These pointers consist on the behavior auto-regulation and the transparent relations into the society. The behavior auto-regulation includes the ethical commitments, the organizational culture settling down and the corporative governance. The transparent relations into the society aim at the relations into the competition, the dialogue and enrollment of the interested people (*stakeholders*) and the social report. By means of the research, one perceives that the effort of the company limits itself to the fulfillment of its obligations in relation to the New Market. However, responsibility ethics must articulate the communication with the public to whom the company relates itself, and to hear them, to invite them to participate on the decisions in which they are involved, beyond orienting itself for the future. This orientation for the future consists in such a strategical way for the company's perpetuation as for the social and a sustainable ambient in the planet. One concluded that it has the pressing necessity of a reflection on the internal public, in the direction to making them more informed, with little feelings of exclusion on the ways followed by the company employer, with bigger respect on its possible contributions. Besides that, moreover, through minor formal ways.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Ethos Institute; Ethics; Corporate Governance; Perception; Internal Public.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Os sete temas da Responsabilidade Social Empresarial.....	21
FIGURA 2: Os três marcos construtivos da governança corporativa: motivações e desdobramentos.....	45
FIGURA 3: Organograma atual da organização societária da BOVESPA.....	56
FIGURA 4: Reorganização Societária da BOVESPA	57
FIGURA 5: Sistema de fiscalização de Bolsa de Valores.....	59
FIGURA 6: A GC como sistema de relações focado nos interesses múltiplos.....	71
FIGURA 7: A GC como sistema de relações focado no interesse dos acionistas.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Evolução do quadro de associados do IBGC	53
GRÁFICO 2:	Amostra distribuída por nível hierárquico	77
GRÁFICO 3:	Percepção quanto à filosofia informal da empresa- Avaliação Geral – Estágio 1.....	83
GRÁFICO 4:	Percepção quanto aos valores organizacionais – Avaliação Geral – Estágio 2.....	84
GRÁFICO 5:	Percepção quanto à divulgação dos valores éticos e culturais da organização - Avaliação Geral –Tabela 1 – Estágio 3	84
GRÁFICO 6:	Percepção quanto ao código de ética da organização – Avaliação geral – Tabela 1 – Estágio 4.....	85
GRÁFICO 7:	Percepção quanto ao código de ética da organização quanto ao nível hierárquico - Estágio 4.....	85
GRÁFICO 8:	Percepção quanto à frequência da divulgação interna dos valores e princípios éticos da empresa - Avaliação Geral –Tabela 2 – Estágio 1	87
GRÁFICO 9:	Percepção quanto à motivação pela direção da empresa – Avaliação Geral –Tabela 2 – Estágio 4.....	88
GRÁFICO 10:	Percepção quanto à motivação pela direção da empresa por nível hierárquico	89
GRÁFICO 11:	Percepção quanto à implementação de estratégias – Avaliação Geral – Tabela 3 – Estágio 4.....	91
GRÁFICO 12:	Percepção dos diversos níveis hierárquicos quanto à Governança Corporativa.....	91
GRÁFICO 13:	Percepção quanto à liderança em questões de ética na concorrência - Avaliação Geral – Tabela 4 – Estágio 4.....	94
GRÁFICO 14:	Percepção hierárquica sobre ética na competitividade.....	94
GRÁFICO 15:	Percepção de níveis hierárquicos quanto à ética na concorrência.....	95
GRÁFICO 16:	Percepção quanto aos processos internos de comunicação – Avaliação Geral – Tabela 5 – Estágio 4.....	97
GRÁFICO 17:	Percepção de níveis hierárquicos quanto ao diálogo.....	97

GRÁFICO 18:	Percepção quanto à regularidade de relatórios sobre ações sociais e Ambientais - Avaliação Geral – Tabela 5 – Estágio 4.....	99
GRÁFICO 19:	O Balanço Social no Estágio 1.....	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Conceitos clássicos de governança	47
QUADRO 2:	Recomendações para órgãos de governança	48
QUADRO 3:	Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa: assembleias, estrutura acionária e proteção a minoritários	61
QUADRO 4:	Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa: conselhos de administração e fiscal, auditoria e demonstrações financeiras	62
QUADRO 5:	Fundamentos e objetivos do Novo Mercado e dos níveis diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA	62
QUADRO 6:	Variáveis x Estágios do Ethos.....	108

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Percepção da amostra geral (82) sobre os compromissos éticos da empresa.....	82
TABELA 2: Percepção da amostra geral (82) sobre o enraizamento na cultura organizacional.....	86
TABELA 3: Percepção da amostra geral (82) sobre governança corporativa.....	90
TABELA 4: Percepção da amostra geral (82) sobre relações com a concorrência.....	93
TABELA 5: Percepção da amostra geral (82) sobre o diálogo e o engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>).....	96
TABELA 6: Percepção da amostra geral (82) sobre o balanço social.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BE	- <i>Business Ethics</i>
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
BSM	- BOVESPA Supervisão de Mercados
CBLC	- Câmara Brasileira de Liquidação e Custódia
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GC	- Governança Corporativa
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBOVESPA	- Índice da Bolsa de Valores de São Paulo
IGC	- Índice de Governança Corporativa
IPO	- <i>Initial Public Offering</i>
NM	- Novo Mercado
NUPEGS	- Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	- Organização das Nações Unidas
PROCON	- Proteção ao Consumidor
PUC MINAS	- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RSE	- Responsabilidade Social Empresarial
TI	- Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Responsabilidade Social: conceitos e indicadores	21
2.1.1 Conceitos	21
2.1.2 Indicadores de R.S.E.	28
2.1.3 O Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	29
2.2 Valores, Transparência e Governança Corporativa	31
2.2.1 Auto Regulação da Conduta	31
2.2.1.1 Compromissos Éticos	31
2.2.1.2 Enraizamento na cultura organizacional	36
2.2.1.3 Governança Corporativa	41
2.2.1.3.1 A Governança Corporativa e sua institucionalização: IBGC, CVM, BOVESPA.....	50
2.2.1.3.2 A Governança Corporativa perante a CVM e a BOVESPA	60
2.2.1.3.3 O Novo Mercado	63
2.2.2 Relações Transparentes com a sociedade	67
2.2.2.1 Relações com a Concorrência	67
2.2.2.2 Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders)	69
2.2.2.3 Balanço Social	74
3 METODOLOGIA.....	76
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	79
4.1 Análise do Código de Ética	79
4.2 Análise dos Questionários	82
4.2.1 Auto Regulação da Conduta	82
4.2.1.1 Compromissos Éticos	82
4.2.1.2 Enraizamento na cultura organizacional	86
4.2.1.3 Governança Corporativa	89
4.2.2 Relações Transparentes com a Sociedade	92
4.2.2.1 Relações com a concorrência	92
4.2.2.2 Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders)	95
4.2.2.3 Balanço Social	98
4.3 Posicionamentos dos Entrevistados	103
4.3.1 Gerente	103
4.3.2 Supervisor	104
4.3.3 Funcionário Administrativo	105
5 CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE	120

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 20 anos, os temas associados ao universo empresarial apresentavam recursos que buscavam o desenvolvimento interno das empresas nos diversos setores, fossem eles de ordem pessoal ou operacional, nunca perdendo o objetivo da lucratividade: qualidade total, reengenharia, terceirização, *downsizing*, otimização de resultados, *just in time*. Pouco ou quase nada se ouvia a respeito de ética na condução dos negócios associada a práticas de responsabilidade social. Era muito comum, e continua sendo, visualizar no *hall* de entrada das empresas ou nas salas de direção ou de treinamento e reuniões, quadros que descreviam quais eram os valores, as posturas, as atitudes, bem como a missão da empresa como proposta para fundamentar a cultura da empresa e alcançar o aumento de sua lucratividade. Fato é que o crescimento da atividade produtiva e o aumento da competitividade global levaram a sociedade, como um todo, a buscar um maior equilíbrio entre a busca de resultados econômicos e desenvolvimento social.

A volatilidade dos mercados e a luta predatória pela preservação da lucratividade, sob os olhares impiedosos dos investidores, fizeram com que a pressão exercida tornasse o assunto de constante preocupação nas rodas de negócios. Fraudes contábeis fortaleceram a preocupação com a elevação dos padrões éticos na conduta das atividades empresariais, bem como a preocupação com a responsabilidade social derivada dessas atividades. A sociedade começou a impor e cobrar limites à atuação das empresas, para que estas incorporassem em suas práticas cotidianas o seu papel sócio-ambiental, além do econômico.

Também a partir desse movimento, surgiu outro conceito na condução das atividades empresariais, já que esse se tornava um caminho sem volta para o futuro de suas operações e a permanência de sua capacidade de se manter atrativa e sólida em um mercado mais evoluído e consciente: a Governança Corporativa (GC).

Com isso, os valores e princípios éticos da empresa passaram a ser desenvolvidos com o intuito de tornar suas práticas mais transparentes para os acionistas e demais stakeholders, com a finalidade de aumentar o valor da sociedade e facilitar seu acesso ao capital da empresa, contribuindo, assim, para sua perenidade.

E é nesse ambiente de mudanças e cobranças estabelecidas pela sociedade que surge a inspiração para a realização desse estudo, de modo que possa trazer respostas ou até mesmo apaziguar algumas das inquietações em relação a essa nova gestão empresarial e seus resultados para a sociedade.

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas pelo mercado de capitais, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho, diretoria e auditoria. Descreve o processo de tomada de decisão e de implementação ou não implementação das decisões tomadas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Daí a noção de Ética e Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, isto é, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente, no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa, fortalece a legitimidade social de suas atividades e se reflete positivamente no conjunto de suas relações - valores, transparência e governança.

Constata-se aumento no número de empresas declaradamente participantes de alguma forma de ação de responsabilidade social. Há um crescente aumento do tratamento do tema pela comunidade acadêmica e científica. Debates e seminários sobre tais assuntos se multiplicam, técnicas de medição e índices para apuração de resultados sobre a contribuição social das empresas (balanço social, *performance social*, sustentabilidade) são criados e aperfeiçoados. Como consequência, esse e outros movimentos têm provocado várias mudanças no mundo corporativo e se tornam grandes fontes de reflexão para os estudos acadêmicos. Ainda não é certa qual a abrangência e a profundidade dessas discussões e qual o caminho que essas terão.

Diversos organismos nacionais e internacionais, tais como o FMI e o Banco Mundial organizam-se no sentido de criar mecanismos de auto-regulação para oferecer às empresas a possibilidade de sistematização de suas ações a fim de possibilitar a universalização de um único pensamento organizacional. À medida que esses mecanismos de auto-regulação se estabelecem e se consolidam, as fronteiras e limites de atuação das empresas ficam mais claros e bem definidos. Passa a ocorrer, então, uma evolução natural das práticas empresariais num esforço despendido pelas empresas para a efetivação dos conceitos teóricos na realidade prática, procurando adequar suas ações através desses mecanismos de auto-regulação, sejam eles reflexivos, normativos, orientadores ou associativos.

Há muitos debates sobre o papel e a abrangência de campos de estudo mais recentes, como Business Ethics (BE), Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Teoria dos *Stakeholders* e até incluindo outros temas de comportamento organizacional mais antigos, como Motivação, Cultura Organizacional e outros. Em alguns casos, observa-se até a

superposição de alguns deles e a tentativa de alargar o seu espaço além do que permite o seu referencial teórico e filosófico. Esse aparente desencontro de formulações e conceitos segue a trajetória normal de toda teoria que está em um estágio mais incipiente. A discussão ao redor da Ética nos Negócios, da Responsabilidade Social Empresarial, em geral, e da Governança Corporativa, em particular se encontra, neste momento, em fase ao mesmo tempo de rica formulação de idéias e contribuições teóricas, por um lado. Entretanto, por outro, em um momento ainda iniciante no que se refere à incorporação desses conteúdos no comportamento efetivo da classe empresarial (FRANÇA, 2005).

O que se pode afirmar é que Ética e Responsabilidade Social Empresarial e Governança Corporativa são realidades novas, bem diferenciadas de alguns anos atrás, em que predominavam assistencialismo e a filantropia, e em que se buscava lucratividade a qualquer custo. Toda essa diversidade de visões e conceitos acaba sendo o reflexo do que acontece nas práticas organizacionais.

O problema de pesquisa, então, esteve vinculado à maneira efetiva de como as empresas realizam a gestão da ética e responsabilidade social e aderem à governança corporativa sob a percepção de seu público interno, dentro da teoria de ética nos negócios, dos indicadores de responsabilidade social e dos índices de governança corporativa. Assim sendo, a análise dos dados passa pelo entendimento das diversas teorias relativas à ética e à RSE, buscando representar contribuição no oferecimento de conceitos e princípios dominantes.

A relevância desta pesquisa se situou do ponto de vista prático, pois procurou demonstrar se a empresa investigada realmente se preocupa com o seu público interno e o torna co-participante e co-responsável em suas decisões, sejam elas estratégicas, operacionais ou de tomada de decisões, seguindo rigorosamente os conceitos e regulamentações do Instituto Ethos, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do Novo Mercado.

Os objetivos envolveram a análise da percepção do corpo de funcionários da empresa, que já participa do Novo Mercado da Bovespa, quanto à gestão da ética e da Governança Corporativa, além da confrontação do discurso sobre a governança na empresa com os estágios de Governança Corporativa estabelecidos pelos indicadores Ethos, sob o ponto de vista dos empregados.

Para tal consecução, decidiu-se pela elaboração de cinco capítulos: introdução, um capítulo de fundamentação teórica, um capítulo especificando a metodologia utilizada, um relativo à análise dos resultados e a conclusão.

O primeiro discorre sobre todo o assunto a ser tratado ao longo do estudo de caso: a empresa pesquisada, os indicadores utilizados, os temas em questão, o problema de pesquisa, a relevância da pesquisa e os objetivos que a mesma pretende alcançar.

O segundo capítulo aborda os conceitos e os indicadores da Responsabilidade Social e informa sobre o Instituto Ethos. O indicador ‘Valores, Transparência e governança Corporativa’ do Instituto Ethos é amplamente discutido. Esse indicador envolve a auto-regulação da conduta – compromissos éticos, enraizamento na cultura organizacional e governança corporativa – e as relações transparentes com a sociedade – com vistas à concorrência, ao diálogo e engajamento com as partes interessadas e ao balanço social. Também fica bastante evidente nesse capítulo a preocupação em esclarecer a GC e sua institucionalização, o Novo Mercado e a Bovespa.

O terceiro capítulo informa sobre o material e os métodos utilizados para a pesquisa.

O discurso e a prática da governança corporativa de uma empresa mineira, proveniente de gestão familiar e atualmente participante do Novo Mercado da Bovespa é tema do quarto capítulo onde está toda a análise dos resultados, bem como a análise do Código de Ética da organização, análise dos questionários aplicados, confrontando-os com a literatura, além de transcrever entrevistas concedidas e interpretá-las, com relação aos indicadores objetivados.

Para finalizar, constam a conclusão, sugestões e as referências bibliográficas que fundamentaram a pesquisa. No apêndice, apresenta-se o questionário formulado e a síntese de respostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O foco desta pesquisa, Governança Corporativa, é contextualizado neste trabalho por meio da Responsabilidade Social Empresarial, com a finalidade de fornecer a fundamentação necessária à sua compreensão. A definição e divulgação dos valores empresariais, a transparência nos negócios e a correta gestão da empresa constituem uma das dimensões da RSE sobre a qual se passa a discorrer.

Para este trabalho foi utilizado o indicador ‘Valores, Transparência e Governança’. (FIGURA 1).

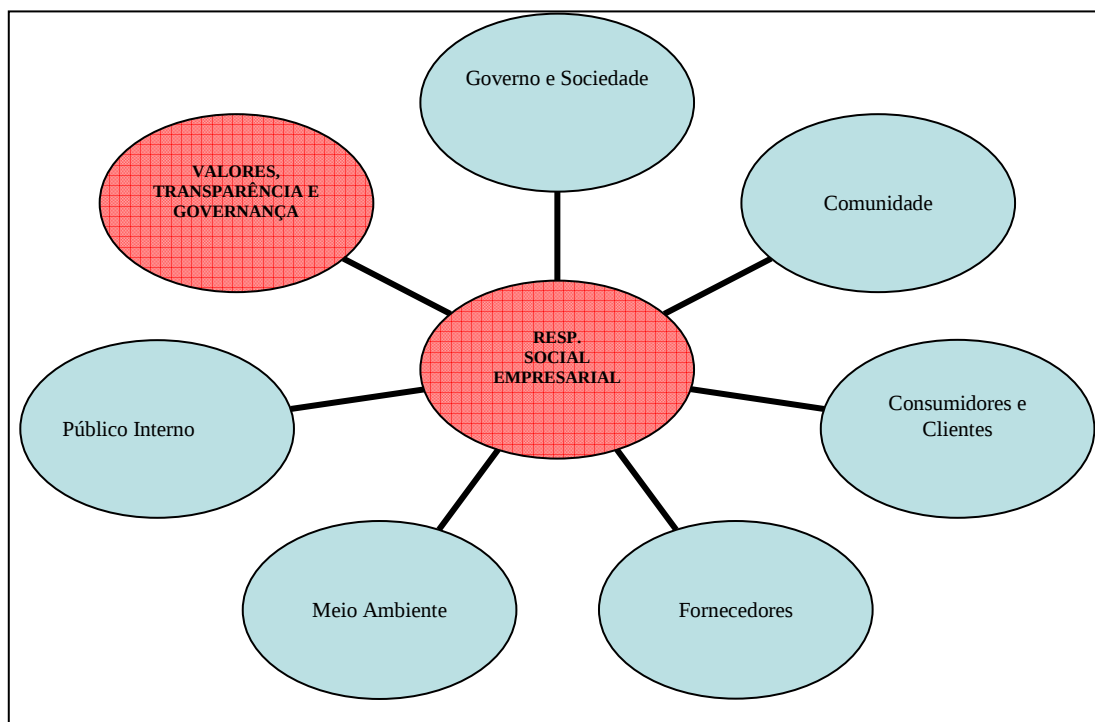


FIGURA 1: Os sete temas da Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: GOMES (autora da pesquisa) auxiliada por PENA, 2007.

2.1 A Responsabilidade Social Empresarial

2.1.1 Conceitos

A questão da responsabilidade social empresarial, tema polêmico e dinâmico, envolve desde a geração de lucros pelos empresários até a implementação de ações sociais no plano de negócios das companhias.

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo, e se caracterizava por um forte assistencialismo, assumindo por vezes um caráter pessoal, representado pelas doações efetuadas por empresários ou pela criação de fundações, que levavam o nome do doador, não o da empresa. Nessa época, o liberalismo não estimulava a prática de ações sociais pelas empresas, pois entendia que a caridade não contribuía para o desenvolvimento da sociedade e nem era de responsabilidade das companhias (LOZANO, 1999).

Entretanto, a partir dos anos 1950, a sociedade começou a se mobilizar, pressionando o governo e empresas a solucionarem os problemas gerados pela industrialização: longas jornadas de trabalho, baixos salários, ausência de legislação trabalhista e previdenciária e à mecanização do ser humano (TENORIO, 2004).

Logo o conceito de responsabilidade social empresarial passou a incorporar alguns anseios dos principais agentes e a ser entendido não apenas como a geração de empregos, o pagamento de impostos e a geração de lucro para os acionistas, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. Esta é a primeira dimensão da responsabilidade social empresarial sugerida por Martinelli (2000).

Tenório (2004, p. 13) considera que a responsabilidade social empresarial foi conduzida sob a ótica de dois paradigmas: o da sociedade industrial (até meados do século XX) e o da sociedade pós-industrial (desde a década de 70), declarando que “na abordagem industrial, o conceito de responsabilidade social deve ser entendido como função econômica, ficando em segundo plano as preocupações com questões ambientais e sociais”. Segundo Pena (2005a, p. 165), “a ideologia predominante do período era o liberalismo, que criticava a interferência do Estado na economia e lhe atribuía a responsabilidade pelas ações sociais”. Friedman (1970), liberal convicto, prêmio Nobel de Economia, afirmava que a única responsabilidade social da empresa era gerar lucro para seus acionistas. O conceito liberal, cunhado como clássico, é entendido como a capacidade empresarial de apenas gerar lucros, criar empregos, pagar impostos e cumprir as obrigações sociais. Lewitt (1958) já dizia que as empresas deveriam deixar o Estado realizar o seu papel e cuidar da busca de seu lucro, afirmando que o envolvimento exagerado com a filantropia e programas comunitários poderia acabar criando um modelo equivalente ao Estado unitário.

O segundo paradigma, a partir do qual se vê a responsabilidade social das empresas, não é apenas econômico, ampliando-se para o desenvolvimento sustentável, articulado nos seus múltiplos objetivos (econômico, social e ambiental). Mas Frederick (1960) já correlacionava o aumento da preocupação das empresas com o social em relação ao colapso da filosofia do liberalismo após a Segunda Guerra Mundial.

Analisando os fatores que proporcionaram o surgimento e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, Galbraith (1982, *apud* TENÓRIO, 2004) assinala que as companhias apresentam objetivos amplos, não se limitando à maximização dos lucros, ao mesmo tempo em que têm crescente necessidade de capital, planejamento e profissionais qualificados. Nessa nova perspectiva, com os requisitos da tecnologia, o acionista tem seu poder reduzido, devido à grande necessidade de capital e de conhecimentos técnicos especializados. A continuidade da companhia, no longo prazo, passa a depender da capacidade da administração em atender os anseios da sociedade e em incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios.

A base conceitual contemporânea da RSE está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. Nessa nova concepção, há o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Conseqüentemente, a orientação do negócio visando atender apenas aos interesses dos acionistas torna-se insuficiente, sendo necessária a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias à sociedade, promovendo a sustentabilidade.

Nesse foco, Ashley (2002, p. 2) entende que a responsabilidade social

pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Nesse contexto, houve o desenvolvimento da teoria do *stakeholder*, que incorpora ao arcabouço teórico da responsabilidade social empresarial a visão sistêmica, segundo a qual as companhias interagem com vários agentes, influenciando no meio ambiente e recebendo influência deste. Dessa maneira, o mercado passa a ser o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades empresariais, cabendo ao consumidor retaliar por meio de

boicote ou de protestos os produtos das empresas que não respeitam os direitos dos agentes e que poluam o meio ambiente.

O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar o seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. (ASHLEY, 2002, p. 3)

Aglieri e Borinelli (2001, p. 2) destacam três grandes visões sobre RSE: responsabilidade social como obrigação social (FRIEDMAN, 1970), como aprovação social (DAVIS; BLOMSTROM, 1975) e como abordagem sistêmica dos *stakeholders* (ZADEK, 1998). Bittencourt e Carrieri (2005) tratam a questão da responsabilidade social como uma ideologia, que vai além do discurso sobre a importância da ética nos negócios, situando-se em um contexto de relações de poder em que ocorrem conflitos envolvendo dominação e subordinação. Para Friedman (1984, p. 122), “há uma e só uma responsabilidade do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros, até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes”.

A maioria dos trabalhos publicados em revistas e congressos de administração faz referência à teoria dos *stakeholders*, o que leva Pena (2004) a considerar que essa já parece estar incorporada à construção teórica da responsabilidade social empresarial. Os *stakeholders* podem ser definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações” (Freeman, 1984, p. 46). Leisinger e Schmitt (2001), no mesmo foco, entendem que a análise dos *stakeholders* tem que se ocupar com os subgrupos individuais e suas esferas específicas de interesses políticos, econômicos, sociais, ecológicos e tecnológicos.

Há esforços em definir a responsabilidade social, o que gera alguma multiplicidade de conceitos. Carol e Buchholtz (2000) encontraram entendimentos diversos sobre responsabilidade social empresarial, a maioria deles partindo do pressuposto de que a empresa deve ir além do que prescreve a lei. Os autores citam McGuire (1975), o qual entende que a noção de RSE presume que a empresa tenha obrigações que se estendem além daquelas econômicas e legais para com a sociedade; Bauer (1976), para quem a responsabilidade social corporativa é a consideração séria e firme a respeito do impacto das ações empresariais na sociedade; e Davis e Blomstrom (1975), que consideram a responsabilidade social como a

obrigação dos tomadores de decisão na adoção de ações protetoras e de melhorias para o bem-estar da sociedade, de acordo com os seus próprios interesses.

Também não é raro encontrar autores que apresentam as vantagens e motivações do comportamento empresarial responsável. Machado Filho (2006) acredita haver nas atividades de responsabilidade social corporativa um potencial fator de aumento do valor da empresa, promoção da imagem e reputação, de redução de custos, de elevação da moral dos funcionários e de construção de lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios.

Pode-se observar que, embora a definição de empresa socialmente responsável possa parecer simples (atingir ou exceder expectativas da sociedade), existe uma grande complexidade em torno da expressão. Carroll (1979) propõe a subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica. A econômica envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. A legal corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A responsabilidade ética se refere às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A filantrópica (ou discricionária) reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Essas quatro dimensões foram apresentadas por Carroll na forma de pirâmide em 1979, mas, em 2003, ele já admitia que as dimensões não eram organizadas nessa hierarquia, uma delas podendo até superar outras. Para isso desenvolveu a representação de quatro esferas que se intercedem, o tamanho delas indicando a sua preponderância (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003).

De fato, o novo modelo de Carroll e Buchholtz (2003) parece mais apropriado. Uma empresa pode ter forte apelo discricionário e, ainda assim, pouco compromisso com o respeito às leis. Parece que a teorização sobre responsabilidade social ora fala do que deve ser (sentido normativo) ora descreve o que é (sentido descritivo). Epstein (1987) entende que a empresa deva buscar seus resultados por meio de ações que tenham mais efeitos benéficos do que adversos em relação aos *stakeholders* pertinentes, e que isso deva ser feito a partir de padrões normativos. McIntosh *et al* (2003, p. 9) ressaltam a questão da responsabilidade da empresa em relação às suas ações, mesmo aquelas não intencionais da seguinte maneira:

É dever de todas as organizações, sejam governamentais, comerciais ou civis, serem responsáveis por suas decisões e conseqüências, sejam estas deliberadas ou acidentais. Dessa

forma, transparência, *accountability*¹ e reportes devem estar no coração da responsabilidade social corporativa e da cidadania corporativa.

O tipo de relacionamento que a empresa desenvolve com a sociedade varia muito, tanto entre países quanto entre empresas. Estudos de casos na América Latina constataram que a colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil passa por três estágios diferentes: a de caráter filantrópico, calcado no assistencialismo e no paternalismo; a transacional, em que há um fluxo de valor entre ambas as partes; e a integrativa, em que as alianças ganham um caráter mais estratégico (AUSTIN; HERRERO; REFIGCO, 2004). Para estes autores, as ações assistencialistas, embora freqüentemente criticadas, podem constituir um ponto de partida útil, mas afirmam que quanto menos estratégico for o relacionamento empresa-sociedade civil maior a possibilidade de as ações filantrópicas serem cortadas.

Melo Neto e Froes (1999, p. 84) entendem que para uma empresa ser considerada socialmente responsável, deve

investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e consumidores.

A temática da RSE se desenvolveu mais rapidamente nas últimas décadas em função de quatro vetores: a globalização, o estabelecimento de uma economia do conhecimento, as tecnologias de comunicação globais e a concentração de poder nas mãos de um pequeno número de corporações globais e internacionais (McINTOSH *et al*, 2003). Nesse cenário, há muitos fatores que pressionam as empresas para que adotem um comportamento socialmente responsável. Um deles é a pressão exercida por diversos segmentos da sociedade civil. Newbold (2002) exemplifica esse processo, destacando o crescimento do poder das Organizações Não-Governamentais (ONG's), que começaram a realizar campanhas contra as multinacionais, alegando estarem estas explorando o trabalho em países pobres para produzir itens de luxo para os países ricos, com um desinteresse cínico pelas culturas locais, direitos humanos e degradação ambiental. Muitas dessas organizações demonstram estar cada vez mais interessadas e preparadas para lidar com a forma como as empresas atuam na sociedade,

¹ Este termo tem sido utilizado em sua forma inglesa original devido à sua difícil tradução. A explicação para o adjetivo *accountable*, que origina o substantivo *accountability*, é, segundo Longman (1987), responsável quanto à obrigação de dar explicações por suas ações.

sendo capazes de punir empresas que não possuem um comportamento considerado adequado.

Mas a pressão da sociedade civil não é o único fator que influenciou o crescimento do tema da RSE. Paralelamente, houve também interesse governamental, nomeadamente na Europa. A Comissão Europeia deu destaque ao assunto da responsabilidade social corporativa ao emitir uma resolução definindo os passos que empresas, governos e sociedade civil deveriam adotar em relação ao assunto e ao criar um Fórum Europeu *Multi-Stakeholder* para tratar da questão. Bittencourt e Carrieri (2005) concordam que o aumento do debate sobre o tema na sociedade americana, somado ao interesse da União Europeia, que se traduz em políticas públicas voltadas ao bem-estar social, são fatores que levaram a responsabilidade social a ser vista como uma variável importante tanto para a formulação de estratégias quanto para garantir um bom relacionamento com a sociedade civil.

Cabe notar que, ao mesmo tempo em que as empresas sofrem pressão para atuar de forma ética e responsável com a sociedade, também usufruem de benefícios. Para Newbold (2002), incorporar princípios e práticas de boa cidadania corporativa na estratégia corporativa é uma questão de sabedoria para as empresas. A adoção de um comportamento socialmente responsável ou, pelo menos, as tentativas empreendidas nesse sentido, geram inúmeras vantagens para as empresas, tornando a busca da imagem da empresa responsável ou cidadã não apenas uma necessidade, mas também um desejo. Para Melo Neto e Froes (1999), desde que assumida seriamente por uma empresa, a RSE realmente se constitui fator de aumento de competitividade, com impactos positivos para a imagem da empresa, para o ambiente interno, o relacionamento com fornecedores, governo, clientes e parceiros e para a conquista de novos clientes. Os autores argumentam que empresas que apenas investem em projetos fora de seu ambiente, deixando de lado seu público interno, são as que tipicamente utilizam a RSE como marketing. Em função dessa dualidade, ou seja, de que as empresas ao mesmo tempo em que são pressionadas para adotarem a RSE se beneficiam com isso, mesmo fazendo menos do que divulgam, a RSE tem sido objeto de diversas críticas e de ampla literatura, nos mais diversos focos.

Paoli (2002) afirma que a lógica econômica é preponderante na questão da filantropia empresarial em relação ao compromisso ético com a sociedade, uma vez que a análise sobre o valor que ações sociais agregam à marca é freqüente no meio empresarial. A autora comenta que, geralmente, os projetos sociais costumam ser alocados nos departamentos de marketing quando não existe uma fundação ligada à empresa para essa questão.

Enfim, a RSE envolve todos os *stakeholders*, mas, para alguns autores, a responsabilidade social interna precede, em termos de congruência e consistência, a responsabilidade social externa (ARRUDA; NAVRAN, 2000). Isso se relaciona com o que Pena (2003) denominou de ‘condição esotérica’, compreendida como a necessidade de a empresa dar o exemplo, de começar de si mesma, de seu interior, fazendo de seus próprios procedimentos internos um exemplo para, então, avançar para a comunidade e a sociedade.

Além da distinção entre *stakeholders* internos e externos, torna-se importante a consideração de Frederick et al (*apud* PENA, 2003), que propõem a distinção entre *stakeholders* primários e secundários, cuja diferenciação se daria a partir do envolvimento direto ou indireto com as operações da empresa. Dessa forma, trabalhadores, acionistas, credores, fornecedores, clientes, competidores e distribuidores estariam incluídos entre os *stakeholders* primários, uma vez que a sua relação com a operação da organização aconteceria de forma direta e imediata. Os *stakeholders* secundários seriam aqueles que teriam os impactos causados pela missão da empresa e pela função primária da empresa. Comunidades locais, governos, organizações sociais, meios de comunicação e público em geral seriam exemplos desse segundo tipo de *stakeholders*. Cabe à empresa definir quais seriam os *stakeholders* que devem ser atendidos, e também buscar uma definição de como se faria esse atendimento em vista dos diversos interesses que estariam em jogo.

Acrescenta-se a importância de manter o diálogo com os *stakeholders*, muitas vezes (LOZANO, 1999) A RSE é um conjunto de atitudes que implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente (ETHOS, 2004). Os indicadores de RSE se organizam, assim, na definição empresarial de uma diretriz ética e de procedimentos com cada um dos públicos com os quais a empresa se relaciona. É o que será tratado a seguir.

2.1.2 Indicadores de RSE

Pesquisas realizadas no âmbito do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (NUPEGS) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MINAS) têm utilizado os indicadores *Ethos* como variáveis das investigações empíricas nas empresas (PENA *et al* 2004; COELHO; 2004; OLIVEIRA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; NAPOLEÃO, 2007).

Na presente pesquisa, o indicador não é o público interno, mas os valores, a transparência e a governança corporativa, esta definida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (ETHOS, 2007).

Torna-se pertinente, neste momento, discorrer sobre o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, para que se possa situar o presente trabalho dentro de um contexto onde muitas referências são feitas aos instrumentos fornecidos por essa instituição. Isso vai permitir a realização desta pesquisa, no que tange, principalmente, ao questionário utilizado com base nos indicadores *Ethos* de RSE.

2.1.3 O Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto *Ethos* de Responsabilidade Social, criado em 1998, busca disseminar a prática da RSE, ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva e implementar políticas e práticas com critérios éticos. O Instituto *Ethos* também assumiu a tarefa de promover e incentivar formas inovadoras e eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum (ETHOS, 2005).

Tem como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, poder público e com o meio ambiente. O princípio ético do recíproco respeito aos direitos de cidadania e à integridade física e moral das pessoas constitui a base que orienta e fundamenta as relações do Instituto com toda e qualquer pessoa envolvida e/ou afetada por suas ações. O Instituto reconhece também que a responsabilidade pelos resultados e impactos das ações de uma empresa no meio natural e social afetada por suas atividades empresariais excedem suas obrigações naquilo que seja relevante para o bem-estar da coletividade. Entretanto, procura desenvolver e divulgar a todas as partes interessadas um programa ativo e contínuo de aperfeiçoamento ético de suas relações com as pessoas e entidades públicas ou privadas

envolvidas em suas ações. A confiança recíproca entre as partes envolvidas é um valor básico e fundamental sobre o qual se assentam todas as suas relações.

A observância aos compromissos assumidos e a sinceridade em assumir apenas aqueles compromissos que são capazes de cumprir são condições que sempre podem ser cobradas. Entre as suas atividades, está a de procurar identificar, discutir e agir em situações, atuais ou potenciais, que ponham em risco a coerência e a consistência de seus princípios e valores. Além disso, procuram conduzir todas as suas atividades com integridade, combatendo a utilização do tráfico de influência e o oferecimento ou o recebimento de suborno ou propina por parte de qualquer pessoa ou entidade pública ou privada; buscando influenciar seus fornecedores e parceiros para que também combatam práticas de corrupção nas esferas pública e privada.

Como filosofia, o Instituto respeita e valoriza as diferenças como condição fundamental para a existência de uma relação ética e de desenvolvimento da humanidade. Seus membros procuram estimular a promoção da diversidade cultural, social e étnica como um diferencial positivo de desenvolvimento da sua missão. Buscam identificar e atender aos legítimos interesses das várias partes interessadas - pessoas ou grupos de pessoas e organizações afetadas pela sua atuação – de maneira equânime, transparente e sem subterfúgios, garantindo-lhes veracidade e objetividade nas informações.

Complementarmente, consideram indispensável que a sociedade tenha acesso às informações sobre o comportamento ético e responsável das empresas, buscando disponibilizar, de forma satisfatória e acessível, os dados e informações que permitam a avaliação das contribuições e impactos sociais e ambientais de suas atividades, ressalvadas as informações confidenciais.

O Instituto *Ethos* atua em cinco linhas distintas, a ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial; o aprofundamento de práticas em RSE (indicadores *Ethos*); a influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE; a articulação do movimento de RSE com políticas públicas; e a produção de informação (ETHOS, 2007).

Os indicadores *Ethos* de RSE foram criados como uma ferramenta de aprendizado e auto-avaliação da gestão no que se refere à incorporação da responsabilidade social ao planejamento estratégico e ao monitoramento geral da empresa. É um instrumento de auto-diagnóstico e aprendizagem de uso essencialmente interno. Representam o esforço de oferecer às empresas uma ferramenta para auxiliar no processo de incorporação da responsabilidade

social na sua gestão, fortalecendo o movimento de responsabilidade social empresarial (ETHOS, 2005).

2.2 Valores, Transparência e Governança

Esse indicador envolve dois aspectos, a Auto-regulação da Conduta e as Relações Transparentes com a Sociedade. Cada um desses itens é tratado a seguir.

2.2.1 Auto-regulação da Conduta

A auto-regulação da conduta abrange três variáveis: compromissos éticos, o enraizamento desses compromissos na cultura organizacional e a governança corporativa.

2.2.1.1 Compromissos Éticos

Os valores e compromissos éticos de uma empresa são explicitados em códigos de ética ou declarações de valores. Pena (2004) entende um código de ética empresarial como a objetivação do compromisso moral de uma empresa em relação ao indivíduo, em particular, e com a humanidade, em termos abstratos. Esse código, quando consistente com a cultura corporativa, ou seja, quando representa o esforço de atualizar os valores nele afirmados nas relações no interior de uma empresa, representa a lei moral mediante a qual os diretores e os funcionários devem respeitar. Dessa forma, um código de ética visa o sentido de respeito entre as pessoas e mediante a lei. O autor afirma a necessidade de integração articulada entre a afirmação de uma ética de humanidade (baseada na defesa dos direitos humanos e no dever de respeitá-los) e da ética geradora da moral convencional, baseada no exercício constante de aperfeiçoamento do ambiente de trabalho, das pessoas envolvidas e de seu entorno. Nesse sentido, pode-se pensar no respeito como virtude necessária para a construção de um ambiente ético em uma empresa.

Com relação à adoção e à abrangência de valores e princípios éticos, existem quatro estágios, de acordo com o Instituto *Ethos*:

- Estágio 1 – os valores da organização existem de maneira formal, mas estão pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes e comportamentos das pessoas;
- Estágio 2 – os valores da organização estão documentados em uma carta de princípios, disseminados e incorporados aos processos de trabalho e às atitudes e comportamentos das pessoas;
- Estágio 3 – a organização possui um Código de Ética², e tem programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos, para garantir que os valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes e comportamentos das pessoas;
- Estágio 4 – o Código de Ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros ou da comunidade em sua revisão, além de ser submetido a controles e auditorias periodicamente.

Para Frankel (1990), existem três tipos distintos de códigos de ética: um código de aspirações, um código educativo e um código regulamentador. O de aspirações serviria para explicitar os ideais que os profissionais deveriam se esforçar por alcançar; o educativo, por sua vez, pretende reforçar a compreensão dos seus próprios fundamentos, com extensos comentários e interpretações. E o terceiro tipo, regulamentador, inclui uma série de regras detalhadas para guiar a conduta profissional e para servir de base para punições.

Lozano (1999) propõe abertura a outras formas de regulamentação, como os processos de estabelecimento de visões e missões empresariais, cujas formulações e incorporações na gestão organizacional podem ser mais interessantes que o código de ética. Stevens (1994) distingue códigos éticos empresariais e missões. Pelos primeiros entende serem ferramentas de gestão destinadas a promover impacto na conduta dos trabalhadores, ao passo que as divulgações das missões são consideradas como elementos de gestão estratégica. A origem dos códigos de ética possui um caráter reativo desde os anos 60 do século XX, quando inúmeros casos de escândalos, más atuações empresariais, pagamentos ilegais e eticamente sob suspeita (WHITE; MONTGOMERY, 1980) foram mundialmente divulgados. Além disso, outro fator relevante se constitui no incremento de poder de grupos de interesses, cuja pressão exigia condenações severas pelos delitos empresariais aos seus autores. A conclusão de Lozano (1999, p. 156) depois de analisar diversos modelos de códigos foi que estes se

² Em português e adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais.

apresentavam expressando valores genéricos ou vinculados à rede de relações empresariais (*stakeholders*), e, dessa maneira, “reguladores ou orientadores de condutas, mas em sintonia com uma ética de mínimos ou com uma ética de máximos”.

Nesse contexto, algumas considerações e recomendações básicas sobre um código de ética adequado podem ser feitas:

- Os códigos deveriam refletir as perspectivas dos *stakeholders*, os quais deveriam ser convocados quando de sua elaboração (LOZANO, 1999, p. 164);

- O formato de um código de ética não é o único possível para expressar as dimensões éticas empresariais nem a mais adequada. A expressão ética pode se valer das crenças, missões e declarações de princípios;

- O êxito dos códigos de ética, ou seja, a sua popularidade, para Lozano (1999, p. 164), reside no fato de que se pode formalizar de forma mais fácil e responder à necessidade primária de regular os comportamentos pré-convencionais. Entretanto, a ambigüidade inerente está no fato de que os códigos “podem fomentar a crença de que adotam a expressão ética da empresa e que toda a expressão ética da empresa há de se submeter à sua formalidade” (LOZANO, 1999, p. 165);

- A dimensão textual e a expressão de uma vontade de controle e regulamentação são menos importantes que a vontade efetiva de elaborar um marco intersubjetivo de responsabilidades compartilhadas;

- Os procedimentos mediante os quais se elaboram as regras e as decisões possuem a mesma importância dos valores expressos nas mesmas regras e decisões (DONALDSON, 1989, p. 133);

- Existe o perigo de os códigos de ética ser mais deontológicos (como os códigos profissionais³) do que éticos, o que impede a articulação no marco de uma ética cívica e os incapacita a se abrir em uma dimensão de diálogo. Quando os códigos éticos empresariais não se integram com as outras dimensões da ética organizacional, “acentuam a passividade ante umas normas e uns valores que se propõem à organização como uma ferramenta mais de gestão e não como o resultado de um processo que também foi protagonizado pelos afetados como interlocutores” (LOZANO, 1999, p. 165).

Após sua revisão dos estudos sobre os códigos de ética, Pena (2004) cita White e Montgomery (1980), para quem existe um risco de que esse instrumento seja usado como um instrumento para alcançar as ambições econômicas, na medida em que contempla mais as

³ Lozano cita Stevens (1994) para dizer que os códigos éticos empresariais possuem suas raízes nos códigos profissionais, razão pela qual se convertem em instrumentos de controle e de legitimação.

condutas que podem prejudicar a empresa do que as condutas éticas que podem afetar seus resultados econômicos.

Os estudos textuais dos códigos de ética apresentam seus benefícios e problemas. Sintetizados por Lozano (1999) e organizados por Pena (2002), os benefícios dos Códigos de Ética Empresariais podem ser assim elencados:

1. Evitam o oportunismo de que a interpretação dos princípios e dos valores dependa da subjetividade de cada indivíduo;
2. Explicitam as expectativas e as referências que os participantes da organização devem ter em mente e reforçam a idéia de que a ética é um assunto empresarial;
3. Formalizam as experiências de forma que passam a dispor de elementos formais quando do surgimento de um conflito;
4. Asseguram uma espécie de mínimo comum empresarial que, ao menos, permitem evitar melhor as condutas não desejadas;
5. Fornecem um instrumento que apóiem os indivíduos que querem resistir a propostas imorais de seus superiores;
6. Ajudam a resolver o perigo de que os diretores decidam de maneira arbitrária, com quais são as formas de responsabilidade social da empresa e, também, aclarar as relações entre os diversos *stakeholders*;
7. Quando públicos, os códigos contribuem para uma melhoria da atmosfera moral da empresa;
8. Podem ser catalisadores de mudanças empresariais;
9. Ajudam a reformular a compreensão das atuações da empresa;
10. Podem refletir e reforçar os critérios de comunicação, formação interna, seleção de pessoal e a transmissão de valores empresariais;
11. Ajudam a integrar valores e práticas nas fusões e aquisições.

Segundo os mesmos autores, os problemas dos Códigos de Ética Empresariais são os seguintes:

1. São necessariamente genéricos e, por isso, pode admitir interpretações práticas não coincidentes e superficiais;
2. Podem gerar conflitos com os códigos de ética gerenciais;
3. Não resolvem o que é necessário fazer quando do surgimento de um problema contraditório entre o código e os interesses da empresa;
4. Não consideram, nas ações dos indivíduos, a tensão entre a motivação e a prescrição;

5. São usados como formas de relações públicas e, assim, passam a ver, de forma menor, os trabalhadores;
6. Pressupõe que os trabalhadores já tenham desenvolvido um mínimo de sensibilidade moral;
7. Sua intenção reguladora pode transmitir que suas normas são as únicas atitudes esperadas no âmbito que a empresa considera eticamente relevante e que a ética se refira às atividades rotineiras e regulares;
8. Podem implicitamente liberar os indivíduos de suas responsabilidades para exonerá-los nos códigos;
9. Podem tranquilizar as empresas e contribuir, quando dispõem de um código, exclusivamente aos trabalhadores individualmente toda a conduta imoral;
10. As regras e normas não garantem nada moralmente relevante;
11. As normas éticas podem-se confundir com as normas do tipo legal;
12. Não tratam realmente daquelas questões que afetam diretamente aos resultados econômicos das empresas;
13. Dirigem-se a todos os trabalhadores, porém refletem a perspectiva hierárquica.

A questão que se coloca está em saber se os códigos de ética são suficientes para promover a ética e o respeito no ambiente organizacional. Pena (2004) não acredita ser possível que, como instrumento isolado, um código de ética possa alcançar esse propósito. Entretanto, associado a alternativas, como a formação e a criação de âmbitos de debate e diálogo sobre dúvidas e problemas éticos, pode ser possível criar um momento efetivo de reflexão sobre as questões éticas no seio da organização.

O que se vê, até aqui, é que a simples formulação de um código de ética não significa que aquelas regras refletirão, na íntegra, a ética de uma empresa; esse código pode funcionar apenas como mais um instrumento de controle, conforme as hierarquias da empresa. Essa utilização dos códigos de ética como instrumento de controle tem maior probabilidade de acontecer pelo fato de que, na maioria dos casos, ele assume a perspectiva dos dirigentes e não da sociedade como um todo como seria o desejável. É de suma importância avançar além das questões ligadas à sua descrição, discutindo os fatores ligados à implementação dentro das organizações e à utilização interna como ferramenta de apoio nos processos de decisão. Nesse sentido, Lozano (1999) retoma o conceito de ética cívica para definir como deveria ser a perspectiva da construção de código de ética sob a ótica do marco referencial da *Business Ethics* (BE).

O que encontramos como uma constante nos diversos estudos sobre códigos éticos empresariais e sua colocação em prática é um problema que já se havia revelado como fundamental na análise dos códigos de ética profissionais: o perigo de que contribuam para fechar a organização em si mesma; o perigo de que somente sejam um mecanismo de controle interno, a princípio impermeável a qualquer consideração que não seja funcional ao que está estabelecido dentro da organização (LOZANO, 1999, p. 165).

A ética empresarial exige que a cultura organizacional seja a expressão dos valores assumidos e afirmados pela companhia; isso significa fazer com que os valores proclamados sejam efetivamente enraizados nas práticas e processos administrativos. A empresa ética tem a ética enraizada na cultura e, naturalmente, todas as áreas da organização devem incorporar os fundamentos e ações de caráter ético.

2.2.1.2 Enraizamento na cultura organizacional

A cultura não é inata, mas aprendida, assimilada. Deriva mais do ambiente social do que dos genes individuais. Nessa perspectiva, a cultura deveria ser distinguida da natureza humana, por um lado, e pela personalidade individual, de outro (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Nesse contexto, cada grupo ou categoria de pessoas carrega um conjunto de programas mentais comuns, o que constitui sua cultura. Mas cabe observar que esses programas mentais e seus variados níveis de percepção não são, necessariamente, harmônicos entre si. Por este motivo, programas mentais conflitantes dentro das pessoas ou grupos promovem a dificuldade de antecipar seus comportamentos em situações novas. Como os valores, mais que as práticas, são elementos estáveis em uma cultura, algumas pesquisas têm procurado medi-los, mas Hofstede e Hofstede (2005) assinalam que inferir valores por meio de atos pessoais proporciona um resultado ambíguo e sem fidedignidade. Na interpretação de posicionamentos de pessoas a respeito de seus valores, torna-se relevante distinguir entre o que é esperado, desejável (*desirable*), e o que é desejado (*desired*), ou seja, como as pessoas pensam como o mundo deveria ser *versus* o que as pessoas desejam para si mesmas. O desejável difere do desejado em relação à natureza das normas envolvidas. Estas se constituem padrões de comportamentos existentes dentro de um grupo ou categoria de pessoas. No caso do desejável, a norma é absoluta, relativa ao conceito do que é eticamente correto. No caso do

desejado, a norma é estatística e indica as escolhas feitas pela maioria. O desejável se refere às ideologias e o desejado às práticas objetivas.

A disposição em transformar o valor em comportamento exige de qualquer indivíduo força e coragem, segundo Pena (2004). Trata-se, portanto, de um modo de atuar no mundo como sua maneira individual de ser, e este modo depende de sua disposição de se habituar a cultivar valores em sua vida privada. “A ética da virtude ensina que o exercício contínuo de bons hábitos conduz à aquisição da virtude, mesmo que o caminho para conquistá-la seja árduo” (ARRUDA *et al*, 2001, p. 71). Percebe-se, então, que a virtude ética se origina do hábito, do exercício cotidiano dos valores éticos afirmados.

A ética deve estar no sangue dos participantes, ou seja, no dia-a-dia da empresa (PENA, 2004). Para Gagliardi (1986) citado por Lozano (1999, p. 175), “falar de cultura supõe não apenas falar de valores, mas também do *ethos* da organização”. Em artigo recente, Lozano (2003, p. 50) aprofunda as diferenças entre a cultura e a ética organizacional. Em sentido estrito, o autor pontua que cultura e ética não significam a mesma coisa, mesmo que a partir de uma abordagem descritiva possa sê-lo, pois é fato de que o desenvolvimento de uma cultura organizacional envolve aspectos da vida da empresa que possa ser compreendido de um ponto de vista ético. Entretanto, isso é o mesmo que dizer que abordagens éticas estejam ali explicitamente declaradas. O autor enfatiza que dentro de uma mesma empresa existem, necessariamente, culturas fragmentadas, ou seja, grupos separados e subculturas, além de perspectivas distintas do todo organizacional. Por essa razão, por essas formas de cultura, há riscos e perigos.

Os valores se constituem o coração da cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982). Quando se pensa em valores compartilhados, tanto em culturas quanto em subculturas de um todo fragmentado, encontram-se indivíduos como sujeitos concretos criadores de valores. Nesse momento, penetra-se no tema dos valores pessoais e organizacionais, relacionado à compreensão do comportamento humano nas empresas.

Conforme Klein (1989), a BE tem estado tradicionalmente mais ocupada em pensar nas ações do que nos agentes. Para Solomon (1993), existe uma preferência pela impessoalidade interna organizacional e uma timidez dos teóricos em relação ao que seja pessoal e típico; e, segundo Lozano (1999), o importante é o desenvolvimento da BE centrado no indivíduo dentro da empresa.

Pena (2004) entende que o detalhe principal seja a maneira de pensar os agentes, as pessoas, e como justificar que seu lugar no marco da BE se situa no momento de tratar a cultura organizacional. Lozano (1999, p. 194) assinala que não se trata de pensar os

indivíduos, mas neles em seu contexto empresarial e também a empresa no contexto social, pois “este processo não será visualizado em termos de círculos concêntricos, mas em uma circularidade onde as influências são mútuas”. Para Pena (2004), a compreensão da ética da pessoa no contexto organizacional exige, portanto, a compreensão da fenomenologia do *ethos*, a partir do qual pode se compreender a virtude no contexto empresarial.

As sociedades possuem uma notável capacidade de conservar sua identidade através de gerações de sucessivos membros e apesar de diversas e numerosas forças de mudanças. E enquanto a mudança se espalha sobre a superfície, as camadas mais profundas permanecem estáveis. Pode-se questionar a composição dessas camadas profundas, e percebe-se ser a cultura organizacional um livro não escrito, com regras do jogo social transferidas aos novatos pelos membros efetivos e se infiltrando em suas mentes. E essas regras não escritas, em uma organização, constituem-se um desafio em relação aos princípios básicos da vida social humana (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

O comportamento dos indivíduos nas organizações é o resultado de vários fatores, pessoais e organizacionais. A literatura aponta a possibilidade de ascensão profissional e de benefício salarial como variáveis independentes (causas) do compromisso organizacional (GAMA, 1993; BRANDÃO, 1993; PENA, 1995). Por outro lado, a percepção do indivíduo é fundamental para que haja compromisso. Além disso, quem se compromete é o sujeito, a pessoa concreta. Para Schein (1968, p. 32) “a percepção influencia os motivos e necessidades, mas a experiência prévia também interfere na percepção do sujeito”.

Por esse ponto de vista do indivíduo, pode-se considerar que a cultura organizacional vai depender do nível de desenvolvimento da personalidade dos participantes que formam a maioria dominante, mesmo que esta não reflita a maioria numérica. Do ponto de vista da empresa, pode-se considerar que a cultura organizacional pode ser instrumento de legitimação dos interesses em alcançar os resultados econômicos da empresa. Pena (2004) assinala que, portanto, deve-se estar atento à variável psicológica do participante da organização e, ao mesmo tempo, à sua variável cultural.

Ao estabelecer os tipos de vínculo com a organização, Etzioni (1974, p. 37) reconhece que indivíduos e organização são duas unidades distintas que se inter-relacionam. A empresa usa mecanismos de controle com o propósito de adequar os indivíduos às diretrizes organizacionais. A participação dos indivíduos, por sua vez, se refere à orientação avaliativo-receptiva dos sujeitos com relação a um objeto, caracterizada em termos de intensidade e direção.

A cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis (SCHEIN, 1984).

Hunger e Wheelen (2002, p. 201) pontuam que a cultura de uma organização pode exercer grande influência no comportamento de todos os funcionários. “A cultura corporativa tem forte tendência a resistir a mudanças, porque muitas vezes a própria razão de sua existência repousa na preservação de relacionamentos e padrões de comportamentos estáveis”.

Prahalad (2005) acredita que, além de ser um portfólio de atividades distintas, uma empresa é um portfólio de competências essenciais, que são uma combinação de várias tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar. Uma competência essencial pode ser representada como uma função multiplicadora desses três elementos. Para administrar as mudanças competitivas, os executivos defrontarão desafios novos e complexos, e deverão tomar as iniciativas de incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa e modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único.

Devem-se transferir, rapidamente, as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas, pois a administração das competências no novo mercado globalizado é bastante complexa. Há pelo menos cinco tarefas distintas:

1. Conquistar acesso ao conhecimento e absorver novos conhecimentos, recrutando pessoas que já possuam o novo conhecimento necessário;
2. Associar os fluxos de conhecimento, pois mais difícil que adquirir um novo conhecimento é associá-lo coerentemente ao conhecimento tradicional para criar novas oportunidades de negócio;
3. Compartilhar culturas e encurtar distâncias, pois além da diversidade intelectual, há a diversidade cultural apresentada pelos países onde a empresa atua e culturas diferentes têm prioridades próprias diferentes;
4. Aprender a esquecer, porque a lógica de continuidade predominante da empresa ou das pessoas pode se tornar um sério obstáculo ao aprendizado; e
5. Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios, pois quanto mais as grandes organizações utilizarem estratégias baseadas em unidades de negócios nos sistemas que meçam o valor econômico agregado e em sistemas de remuneração, mais difícil será o compartilhamento de competências entre as unidades. E para dispor de um sistema de disseminação das competências, todas as unidades de negócios

precisam ter uma compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia (PRAHALAD, 2005).

Nessa perspectiva, Pena (2004, p. 168) entende haver a necessidade de se operar uma síntese entre os três pilares do marco ético, feita de forma articulada com a natureza do negócio.

Uma ética de responsabilidade deve articular a comunicação com os públicos com os quais a empresa se relaciona, ouvi-los, convidá-los a participar das tomadas de decisões que os envolvam e deve orientar-se para o futuro, como recomenda Jonas (1995). Esta orientação para o futuro constitui-se estratégica tanto para a perpetuação da empresa como para a sustentabilidade social e ambiental no planeta. A ética afirmativa da humanidade deve estabelecer os *minima moralia*, ou seja, o consenso ético mínimo que limite a busca dos resultados econômicos. Sem este limite, todo o esforço de construção e desenvolvimento de uma ética empresarial corre o risco de ser usado instrumentalmente, como estratégia ideológica de construção de uma imagem corporativa. Consideramos que o marco ético referencial da BE, simbolizado pela interseção entre a ética da responsabilidade, a ética afirmativa de humanidade e a ética geradora da moral convencional deve ser pensada e articulada com cada um dos *stakeholders*.

Para o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o enraizamento na cultura organizacional ocorre em relação à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa. Existem quatro estágios:

- Estágio 1 – os valores são transmitidos esporadicamente ou em momentos específicos (contratação de empregados, processo de auditoria);
- Estágio 2 – existem processos sistemáticos de difusão dos valores com foco no público interno;
- Estágio 3 – além disso, a adoção desses valores e princípios é auditada e verificada periodicamente, sendo que os empregados são estimulados a contribuir com o seu monitoramento;
- Estágio 4 – Complementarmente, todos os parceiros externos são estimulados a replicarem o mesmo processo na cadeia produtiva da empresa.

Pode-se entender, então, que o enraizamento de conceitos na cultura organizacional não é tarefa fácil para se processar. Os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização se devem, em grande parte, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso alcançado por meio de seus esforços. “Esse princípio leva à fonte última da cultura de uma empresa: seus fundadores” (SCHEIN, 1983, p. 13). Estes, tradicionalmente, exercem um impacto importante na cultura inicial de uma empresa, pois possuem uma visão daquilo que a organização deve ser e não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O

problema atual é que muitas empresas não mais convivem com seus fundadores e têm se expandido por diversos ambientes geográficos.

Sintetizando, a cultura é o resultado de um processo grupal complexo em termos de aprendizagem, o qual é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Entretanto, se a sobrevivência do grupo é ameaçada porque elementos de sua cultura foram mal adaptados, é função das lideranças de todos os níveis da organização reconhecer o fato e fazer alguma coisa sobre a situação, e é exatamente o ponto de interseção de cultura e liderança (SCHEIN, 2004).

2.2.1.3 A Governança Corporativa

Governança Corporativa (GC) é um tema relativamente recente em administração de empresas, mas que vem despertando interesse crescente por parte de investidores, empresários, conselheiros, executivos e pesquisadores tanto no Brasil quanto no exterior.

Sabe-se que a GC vem sendo proposta como salvaguarda dos interesses dos investidores e um dos processos fundamentais para o desenvolvimento seguro das companhias. Dessa forma, ganhou maior impulso quando mostrou ser fundamental disponibilizar informações de qualidade que formalizassem conceitos adequados e úteis para a boa governança das corporações e se construíssem modelos funcionais e eficazes de alta gestão.

Pode-se afirmar que um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas de criação de valor e é fator de harmonização de interesses (GREYSON; HODGES, 2002; RODRIGUES; MENDES, 2004). Além disso, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

De maneira geral, a GC visa responder algumas perguntas básicas, como: Quais são os mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos das companhias garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento? Quais são os mecanismos que podem proteger os investidores externos, sejam eles acionistas minoritários ou credores de longo prazo, da expropriação pelos acionistas controladores e pelos gestores? Qual a garantia que se tem de que o alto executivo ou empresário da companhia tomará as decisões de melhor interesse de

todos os investidores da corporação? Como se garante que as informações prestadas pela companhia são transparentes e precisas?

Pela extensão e pela diversidade de seus impactos, há diversas tentativas de definição em torno do significado e do alcance da GC. O mesmo ocorre com os modelos que podem ser adotados em sua operacionalização. E tanto o conceito como o modelo têm a ver com a amplitude que se dá aos processos de governança e aos seus impactos efetivos. Apesar da diversidade conceitual, há um conjunto bem definido de expressões-chave ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da GC, cujos principais são direitos dos acionistas (*shareholders*); direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*); conflitos de agência; sistema de relações; sistema de valores; sistema de governo; estrutura de poder; estrutura de regulação e padrões de comportamento (RODRIGUES; MENDES 2004).

A ênfase a ser dada nesse estudo sugere pelo menos três agrupamentos de conceitos: os que enfatizam direitos e sistemas de relações; os que chamam a atenção para valores e padrões de comportamento; e os focados em sistemas normativos.

Sobre a abordagem dos *direitos e sistemas de relações*, considera-se a governança corporativa como o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos. Essa definição se aproxima da abordagem da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para quem:

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 23).

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) valoriza o sistema de relações da empresa em seu conceito de GC, ao considerá-lo um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As

boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2007, p. 75).

A abordagem de GC como *sistema de valores e padrões de comportamento*, considera que ela trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo (WILLIAMSON, 1996). Na visão de Cadbury (1999, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 24), “a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade”.

Como *sistemas normativos*, Andrade e Rossetti (2004, p. 26) apontam a definição de Monks e Minow (1995):

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Na síntese de tais conceitos e trazendo-os para a realidade deste estudo, pode-se definir a governança como um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras. Este conjunto rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. Pode-se inferir, então, que a GC não é um modismo a mais e que seu desenvolvimento tem raízes firmes. Organizações multilaterais, como as Nações Unidas e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) vêem boas práticas de governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, ambiental e social.

O despertar da GC esteve historicamente ligado à separação entre a propriedade e a gestão. Fatores determinantes externos e internos contribuíram para que as empresas buscassem alternativas para adequação aos novos níveis de governança percebidos pelo ambiente global observadas nos últimos dez anos, que consolidaram a transição do século XX para o XXI.

Assim sendo, os fatores externos às corporações podem ser agrupados em três conjuntos: as mudanças no macroambiente, no ambiente de negócios, as revisões institucionais e os determinantes internos, os quais também podem ser agrupados em três conjuntos: as mudanças societárias, os realinhamentos estratégicos e os reordenamentos organizacionais.

Cabe notar que, nas últimas décadas, houve três marcos históricos que, na realidade, formaram os três pilares da moderna governança: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório *Cadbury* e os princípios da OCDE.

A figura 2 os explicita e indica seus desdobramentos.

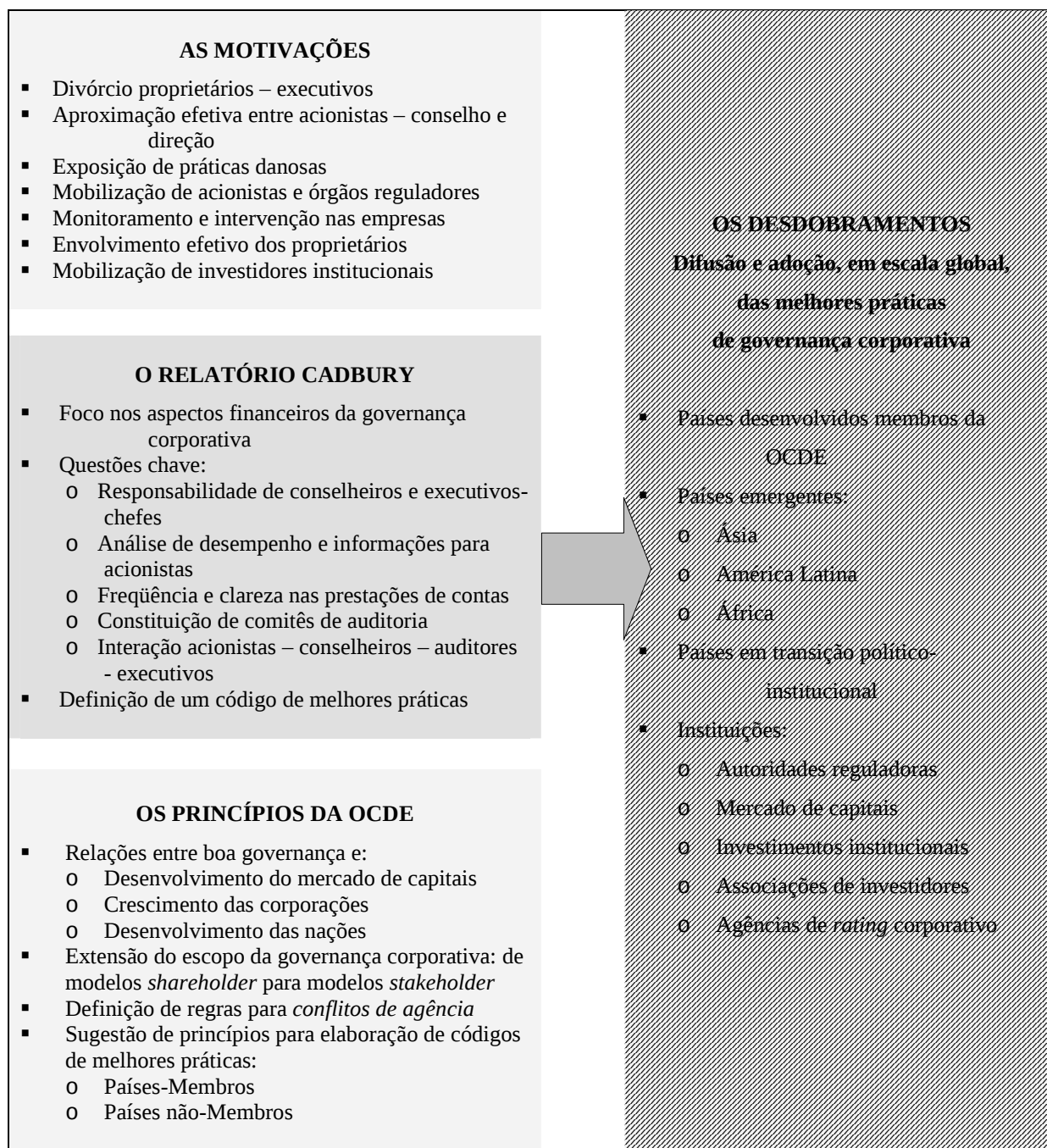


Figura 2: Os três marcos construtivos da governança corporativa: motivações e desdobramentos
Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 57.

Robert Monks foi um ativista pioneiro que mudou a concepção de governança corporativa nos Estados Unidos. Focou sua atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel mais ativo em suas corporações. Centrado em dois valores fundamentais da boa governança – *fairness*⁴ e *compliance*⁵ -, esse ativista foi um dos

⁴ Senso de justiça.

⁵ Conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos.

primeiros a evidenciar a importância da boa governança para a prosperidade de todos os envolvidos. Já o Relatório Cadbury centrou-se nos dois outros valores da boa governança – *accountability*⁶ e *disclosure*⁷ –, com o foco nos aspectos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos. A OCDE, por sua vez, ampliou o espectro da boa governança, evidenciando suas fortes ligações com o processo de desenvolvimento econômico das nações. Ao justificar o envolvimento da instituição com a proposição de princípios de boa governança, a OCDE evidenciou que a adoção, pelas corporações, de práticas de gestão confiáveis atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Pode-se perceber, com base nesse pilares e nas práticas verificadas no mercado, que não há um modelo único e universal de governança corporativa, e que as diferenças resultam da diversidade cultural e institucional das nações e decorrentes delas. Seus determinantes podem se definir no ambiente externo ou internamente.

As diretrizes de alcance geral reproduzem os conceitos clássicos de governança e estão bem alinhados aos critérios adotados pelas agências internacionais e de *rating*⁸ corporativo, conforme editado pelo Código PREVI de Melhores Práticas de GC e pelo IBGC, aqui sintetizados no Quadro 1.

⁶ Prestação responsável de contas.

⁷ Mais transparência.

⁸ *Rating* 1) Opinião independente sobre a capacidade do emitente de pagar o principal e os juros do título emitido. É instrumento de medição de riscos e dos sistemas de garantias e cobertura desses riscos. 2) classificação de risco de um banco, de um país ou de um ativo feita por uma empresa especializada. A classificação é expressa em termos de qualidade (excelente a péssima) ou nível de risco (*investment grade*, inadimplente). Agência de *Rating*. Empresa de avaliação e classificação de riscos. Suas classificações de risco orientam investidores quanto à qualidade dos títulos emitidos por uma empresa, ou por um país. Apesar de influírem nas atividades do mercado financeiro, não são fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil.

Transparência, Divulgação e Responsabilidade	• Demonstrações financeiras segundo normas contábeis internacionais • Relatório anual com informações de planos de médio prazo, indicação de riscos e práticas de governança • Balanço social levantado com metodologias estruturadas • Transações com partes relacionadas • Informações sobre estrutura acionária e direito a voto • Divulgação do calendário anual dos eventos corporativos • As corporações devem cultivar o “desejo de informar” • Não se restringir ao desempenho econômico-financeiro • Demonstrar confiança nas relações com terceiros
Direitos dos Acionistas	• Informações a todos os acionistas de decisões corporativas relevantes: emissões de capital, vendas de ativos estratégicos, transformação, incorporação, fusão e cisão, criação e extinção de subsidiárias. • Tratamento equânime a todos os acionistas de uma mesma classe • Divulgação para o mercado de acordos entre acionistas • Recomendação para que a estrutura acionária seja constituída só por ações ordinárias⁹. No caso de não-adesão, limite máximo de 50% para as preferenciais¹⁰ • Direito a todos os acionistas de eleição de membros do conselho de administração
Tratamento Equânime	• <i>Tag Along</i>: aquisição, pelo adquirente, das ações com direito a voto por 80% do valor pago pelas ações de controle; aquisição das preferenciais por 70% do valor pago às ordinárias fora do bloco de controle • Níveis mínimos de <i>free float</i>¹¹: 35% do capital social, com 20% do capital votante
Ética Empresarial	• Aprovação e implantação de códigos de ética empresarial • Coibição da utilização de informações privilegiadas e de negociações abusivas • Conflitos solucionados por mediação e outros mecanismos facilitadores • Criação de restrições estatutárias para evitar a ocorrência de conflitos de interesse
Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	• Agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeu e responder integralmente pelos atos praticados no exercício de seus mandatos
Responsabilidade Corporativa	• Visão de longo prazo, foco em princípios de sustentabilidade • Envolvimento em questões sociais e ambientais • Zelo pela perenidade da organização

QUADRO 1: Conceitos clássicos de governança

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI 2004, p. 304-306, adaptado pela autora.

As recomendações para os órgãos de governança reproduzem os conceitos clássicos de governança e estão bem alinhados aos critérios adotados pelas agências internacionais e de *rating* corporativo, conforme editado pelo Código PREVI de Melhores Práticas de GC e pelo IBGC, aqui sintetizados no Quadro 2.

⁹ Ações ordinárias. Ação que confere ao titular os direitos essenciais do acionista, especialmente participação nos resultados da companhia e direito de voto em Assembléias. A cada ação ordinária corresponde um voto nas deliberações da Assembléia Geral.

¹⁰ Ações preferenciais. Ação que confere ao titular: prioridade na distribuição de dividendo, fixo ou mínimo, prioridade no reembolso do capital, com prêmio ou sem ele e acumulação dessas preferências e vantagens.

¹¹ *Free float*. Manutenção em circulação de parcela mínima de ações, representando 25% do capital.

Propriedade	• Adoção do conceito uma ação, um voto, com direito de <i>Tag Along</i> • Assembléia geral como órgão soberano • Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem • Manutenção de alta dispersão (<i>free float</i>) das ações em circulação
Conselho de Administração	• Normalização por regimento interno, com clara definição de funções • Dois presidentes: <i>chairman</i> e CEO (<i>Chief Executive Officer</i>) não acumulam funções • Criação de comitês especializados: auditoria, RH, finanças, estratégia, ética e governança corporativa. Tais comitês devem ser presididos por membros não executivos do conselho de administração • No mínimo cinco e no máximo onze membros com experiências e perfis complementares • Avaliação do desempenho e da conduta por métodos formais e periodicidade anual
Gestão	• O CEO é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração, indicando também os demais diretores executivos, com aprovação pelo conselho • Relacionamento transparente com todos os <i>stakeholders</i> • Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas • Responsabilidade pela geração do relatório anual bem como pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo
Auditoria independente	• Existência obrigatória e independência em relação à companhia • Plano de trabalho fixado pelo conselho de administração • Contratação por período máximo de cinco anos • Não-acumulação de outros serviços de consultoria na empresa
Conselho fiscal	• Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas em assembléia geral • Atuação sob regimento interno • Agenda complementar de cooperação com as auditorias interna e independente • Composto por três ou cinco membros, pelo menos um com conhecimento em finanças • Mandato de um ano, permitida a reeleição

QUADRO 2: Recomendações para órgãos de governança

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 305, adaptado pela autora.

Machado Filho (2006) observa que na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que, de outra maneira, seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros e dividendos. Entretanto, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional; a criação de um ambiente interno e externo favorável; estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção; incremento na demanda por produtos, serviços e marcas; ganho de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros.

Existem forças de controle que podem minimizar problemas causados por divergências entre as decisões tomadas internamente e aquelas que seriam melhores do ponto

de vista da sociedade. Esses mecanismos de controle podem ser classificados em externos (sistema político-legal e regulatório; mercados de capitais e do produto), e internos (sistema de controle exercido pelo conselho, sistemas de remuneração e outros incentivos) (MACHADO FILHO, 2006).

O mercado de capitais atua como um mecanismo essencial de governança para as empresas, pois reflete, direta ou indiretamente, o seu desempenho. Ainda que imperfeito, tem um papel disciplinador, ou seja, a ineficiência da gestão pode se refletir nos preços das ações no mercado e, em função disso, os diretores têm incentivos para monitorar as atividades do gestor e o destino de seus recursos.

Dessa maneira, o mercado de capitais é o grande marco de referência externa para o alinhamento de interesse entre gestores e acionistas. Isso se deve porque a interdependência entre os mercados de capitais na economia contemporânea é crescente e as empresas passam a emitir ações em diferentes mercados, sujeitas, portanto, a diferentes legislações mais ou menos restritivas. A fluidez com que o capital migra entre diferentes mercados é elevada, e a criação e a destruição de riqueza podem ocorrer em tempo real.

Nesse foco, Machado Filho (2006, p. 86) observa que

Esse fenômeno acentua a necessidade de manutenção de fundamentos macroeconômicos sob controle, no âmbito da governança do Estado, ao mesmo tempo em que, no nível microeconômico, são necessários mecanismos de governança que propiciem confiança entre os investidores, por meio da transparência na prestação de contas das empresas para o mercado.

Para o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, são quatro os estágios com relação à estrutura organizacional e as práticas da governança da empresa:

- Estágio 1 – a alta direção tem estrutura e práticas que seguem estritamente a legislação vigente, com estratégias empresariais definidas;
- Estágio 2 – a alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações;
- Estágio 3 – a alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente;
- Estágio 4 – além do exposto nos estágios anteriores, a alta direção incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão negócio e tem como norma ouvir, avaliar e

considerar as preocupações críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

A pressão dos investidores institucionais, ante a maior liberdade no fluxo de capitais, ampliou o foco de organizações multilaterais nas questões de governança corporativa, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a *International Finance Corporation* (IFC), dentre outras. Na agenda da OCDE constam diretrizes importantes para a modernização dos mercados de capitais nos países emergentes. Segundo Machado Filho (2006), essa preocupação reflete a crença de que o fortalecimento do mercado de capitais e a conseqüente melhoria nos padrões de governança das empresas são fatores determinantes para o desenvolvimento econômico e social desses países, inseridos na nova lógica da integração dos mercados.

2.2.1.3.1 A Governança Corporativa e sua institucionalização: IBGC, CVM e BOVESPA¹²

a) O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Este é o órgão criado com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de Governança Corporativa nas empresas do país. Ao abraçar esta missão, o Instituto visa cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais, para seu sucesso e perpetuação. A boa Governança Corporativa assegura, aos sócios, equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas / Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (IBGC, 2007).

O IBGC é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 1995, de âmbito nacional, com foco específico em Governança Corporativa. O primeiro princípio de governança do Instituto é seguir o Código Brasileiro das melhores Práticas de Governança Corporativa – elaborado e revisado pelo mesmo. É reconhecido internacionalmente o que lhe permite participar de eventos dentro e fora do país, acompanhando de perto, e de maneira

¹² As informações aqui constantes foram obtidas do site do IBGC, disponíveis em :<www.ibgc.org.br>. Acesso em 08 jun., 2007.

independente, diversas entidades estrangeiras afins, mantendo-se atualizado e integrado com o que ocorre nos demais países.

O objetivo central do Código de GC é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis, visando a aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos, contribuir para sua perenidade e os princípios básicos que inspiram este Código são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Ao longo desse estudo tais princípios serão tratados de forma especial e particular (IBGC, 2005).

O IBGC também tem a preocupação de formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros, estimular a capacitação profissional dos mesmos de forma a que aprimorem as práticas de GC de suas empresas, promover pesquisas na área, contribuir para que as empresas adotem transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade como diretrizes fundamentais ao seu sucesso e continuidade.

A história do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC está intrinsecamente ligada a um grupo de empresários, membros de conselhos, executivos, consultores e estudiosos de administração empresarial, que o fundaram em 27 de novembro de 1995. Em função do idealismo e perseverança dessas pessoas, que sempre objetivaram contribuir para o desenvolvimento da Governança Corporativa no país, hoje o IBGC tornou-se uma entidade reconhecida nacional e internacionalmente. A primeira denominação adotada foi Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração - IBCA, com foco em Conselhos de Administração. No entanto, com a ampliação de suas preocupações, para abranger também a propriedade, a Diretoria, o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente, no início de 1999 a entidade passou a denominar-se Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos.

O primeiro princípio de governança do Instituto é seguir o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, mantendo a coerência com aquilo que prega. Apesar de ser uma entidade sem fins lucrativos o IBGC procura organizar sua estrutura de forma semelhante a de uma empresa.

Desta forma, seu Conselho de Administração desenvolve a estratégia do Instituto, sendo responsável, por exemplo, pela escolha e supervisão de seus administradores e pela nomeação dos Auditores Independentes, cuja aprovação se dá em Assembléia. A Assembléia Geral é o local de manifestação livre de seus "proprietários" - os associados que votam as

matérias que lhes são submetidas, elegem os membros do Conselho de Administração e do Comitê de Indicação, cujos mandatos são anuais.

Todo associado tem direito a voto, sendo que o voto por procuração é admitido nas deliberações. O Relatório Anual - contendo mensagens do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Auditores Independentes - é submetido às considerações e à aprovação dos associados reunidos em Assembléia Geral Ordinária.

Algumas das entidades a que está ligado são, nos Estados Unidos, a *National Association of Corporate Directors*, a *Harvard Business School*, a *Wharton School*, o *Family Firm Institute* e o *Global Corporate Governance Research Center*; na Inglaterra, o *Institute of Directors* e o *International Corporate Governance Network*; na Suécia, a *StyrelseAkademien*; na Espanha, o *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa*; e na Suíça, o *Family Business Network*.

Resultado desse trabalho é o reconhecimento internacional do IBGC como entidade representativa da Governança Corporativa no Brasil, que possibilita sua participação em eventos no país e fora dele, em benefício dos próprios associados. O IBGC também mantém ligações com o Banco Mundial e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, com os quais organizou a primeira edição da "*The Latin American Corporate Governance Roundtable*", realizada em São Paulo, em abril de 2.000. A crescente divulgação do conceito de governança corporativa no país e o aumento do interesse das empresas brasileiras em se fortalecer pela adoção das boas práticas coincidem com o crescimento do IBGC, dada a função educadora especificamente voltada ao tema desempenhada pelo mesmo. Os 51 associados ao Instituto, logo após sua fundação, multiplicaram-se por cinco em 2001 (276) e hoje totalizam 597, o que representa um quadro de 597 pessoas informadas pelas boas práticas de Governança Corporativa e que têm as ferramentas para conduzir suas empresas de acordo com as mesmas, conforme apresentado no Gráfico 1.

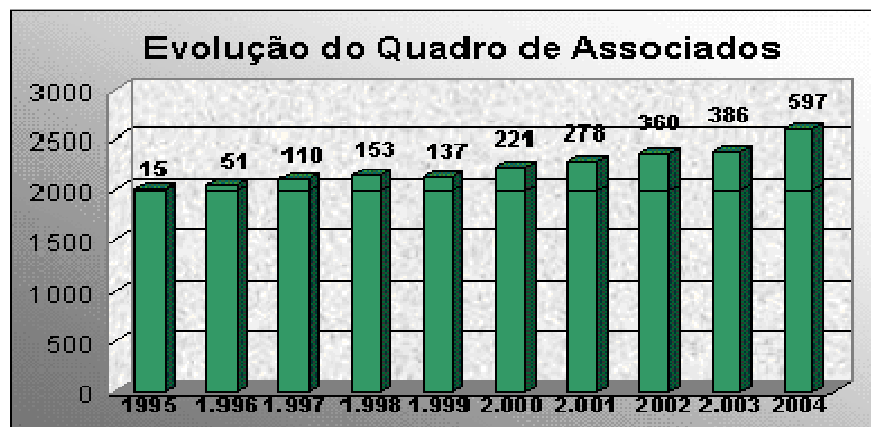


GRÁFICO 1 – Evolução do quadro de associados do IBGC
Fonte: IBGC, 2007b.

Cabe também ressaltar os objetivos do IBGC: ser no Brasil um importante centro de debates sobre assuntos relativos à governança corporativa; formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros; estimular a capacitação profissional de acionistas, sócios cotistas, diretores, administradores, auditores, membros de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros, de forma a que os mesmos aprimorem as práticas de governança corporativa de suas empresas; treinar e orientar as atividades de conselhos de administração fiscal, consultivo e outros de empresas e instituições que pretendam implantar sistemas de excelência em governança corporativa; divulgar e debater idéias e conceitos de governança corporativa, acompanhando e participando, com independência, de instituições que tenham propósitos afins, em âmbito nacional e internacional; promover pesquisas sobre a governança corporativa; contribuir para que as empresas adotem transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade como diretrizes fundamentais ao seu sucesso e continuidade.

b) A CVM

A LEI que criou a CVM (6385/76) e a Lei das Sociedades por Ações (6404/76) disciplinaram o funcionamento do mercado de valores mobiliários¹³ e a atuação de seus protagonistas, assim classificados, as companhias abertas¹⁴, os intermediários financeiros e os

¹³ Todo investimento em dinheiro ou em bens suscetíveis de avaliação monetária, realizado pelo investidor em razão de uma captação pública de recursos, de modo a fornecer capital de risco a um empreendimento, em que ele, o investidor, não tem ingerência direta, mas do qual espera obter ganho ou benefício futuro.

¹⁴ Companhia com valores mobiliários registrados na CVM, admitidos à negociação no mercado de títulos e valores mobiliários, de bolsa ou de balcão. A CVM pode classificar as companhias de capital aberto em categorias, conforme as espécies e classes dos valores mobiliários por ela emitidos, negociados nesses mercados. A companhia aberta se sujeita ao cumprimento de uma série de normas quanto a: a) natureza e periodicidade de informações a divulgar b) forma e conteúdo dos relatórios de administração e demonstrações financeiras; c) padrões contábeis, relatório e parecer de auditores independentes; d) informações prestadas por diretores e acionistas controladores, relativos à compra, permuta ou venda de ações emitidas pela companhia, sociedades

investidores, além de outros cuja atividade gira em torno desse universo principal. A CVM tem poderes para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder normalizador abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários.

Cabe à CVM, entre outras atribuições, disciplinar as seguintes matérias: o registro de companhias abertas; registro de distribuições de valores mobiliários; o credenciamento de auditores independentes e administradores de carteiras de valores mobiliários; a organização, funcionamento e operações das bolsas de valores; a negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários; a administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários; a suspensão ou cancelamento de registros, credenciamentos ou autorizações; a suspensão de emissão, distribuição ou negociação de determinado valor mobiliário ou decretar recesso de bolsa de valores.

O sistema de registro gera, na verdade, um fluxo permanente de informações ao investidor. Essas informações, fornecidas periodicamente por todas as companhias abertas, podem ser financeiras e, portanto, condicionadas a normas de natureza contábil, ou apenas referirem-se a fatos relevantes da vida das empresas. Entende-se como fato relevante, aquele evento que possa influir na decisão do investidor, quanto a negociar com valores emitidos pela companhia.

A CVM não exerce julgamento de valor em relação a qualquer informação divulgada pelas companhias. Zela, entretanto, pela sua regularidade e confiabilidade e, para tanto, normaliza e persegue a sua padronização. A atividade de credenciamento da CVM é realizada com base em padrões pré-estabelecidos pela Autarquia que permitem avaliar a capacidade de projetos a serem implantados.

A Lei 6385/76 atribui à CVM competência para apurar, julgar e punir irregularidades eventualmente cometidas no mercado. Diante de qualquer suspeita, a CVM pode iniciar um inquérito administrativo, através do qual, recolhe informações, toma depoimentos e reúne provas com vistas a identificar claramente o responsável por práticas ilegais, oferecendo-lhe, a partir da acusação, amplo direito de defesa. O Colegiado tem poderes para julgar e punir o faltoso. As penalidades que a CVM pode atribuir vão desde a simples advertência até a inabilitação para o exercício de atividades no mercado, passando pelas multas pecuniárias.

controladas e controladoras; e) divulgação de deliberações de assembléia de acionistas, órgãos da administração, fatos relevantes ocorridos nos negócios, que possam influir de modo ponderável na decisão de comprar ou vender ações, por parte de investidores

A CVM mantém, ainda, uma estrutura especificamente destinada a prestar orientação aos investidores ou acolher denúncias e sugestões por eles formuladas. Quando solicitada, a CVM pode atuar em qualquer processo judicial que envolva o mercado de valores mobiliários, oferecendo provas ou juntando pareceres.

Em termos de política de atuação, a Comissão persegue seus objetivos através da indução de comportamento, da auto-regulação e da autodisciplina, intervindo efetivamente, nas atividades de mercado, quando este tipo de procedimento não se mostrar eficaz. No que diz respeito à definição de políticas ou normas voltadas para o desenvolvimento dos negócios com valores mobiliários, a CVM procura junto a instituições de mercado, do governo ou entidades de classe, suscitar a discussão de problemas, promover o estudo de alternativas e adotar iniciativas, de forma que qualquer alteração das práticas vigentes seja feita com suficiente embasamento técnico e, institucionalmente, possa ser assimilada com facilidade, como expressão de um desejo comum.

De acordo com a lei que a criou, a CVM exercerá suas funções, a fim de assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão; proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários; evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado; assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido; assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários; estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários; promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

c) A BOVESPA

A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) era, até outubro de 2007, uma associação civil sem fins lucrativos, pertencente às Corretoras de Valores¹⁵. Cada Corretora Membro era dona de títulos patrimoniais, sendo, portanto, “sócia” da Bolsa. Bolsa de Valores é o ambiente onde são realizadas a compra e a venda das ações das empresas. A Bovespa, portanto, não compra nem vende ações, mas sim fornece tudo o que é necessário para que as Corretoras de

¹⁵ Conhecidas também por Sociedades Corretoras de Valores. São empresas constituídas sob as formas de sociedade anônima ou sociedade limitada. Promovem a aproximação entre compradores e vendedores de títulos e valores mobiliários, proporcionando-lhes negociabilidade adequada por meio de operações realizadas em recinto próprio (pregão das Bolsas de Valores), dando segurança ao sistema e liquidez aos títulos transacionados.

Valores comprem e vendam ações para os investidores. Em 26/10/2007, foi criada a Bovespa Holding - companhia formada em decorrência da abertura de capital da Bovespa, num processo chamado de “desmutualização”. A Bovespa Holding passa a deter a participação societária em duas sociedades por ações operacionais de capital fechado: a Bolsa de Valores de São Paulo (BVSP) e a Câmara Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC). A BVSP e a CBLC são subsidiárias integrais e detêm participação no patrimônio em partes iguais de outra associação civil sem fins lucrativos e com um alto grau de independência: a Bovespa Supervisão de Mercados (BSM), encarregada da atividade de supervisão e fiscalização dos mercados (financeiros) e de seus participantes. O modelo abaixo foi estabelecido em 28/08/2007, quando foi realizada uma reorganização societária. Antes dela, a estrutura societária era composta das seguintes entidades: *BOVESPA*, associação civil sem fins lucrativos responsável pela organização e administração dos mercados de valores mobiliários; *Bovespa Serviços* (denominação social anterior da BVSP), sociedade por ações tendo por objeto a prestação de serviços para as demais entidades e a participação no capital de outras sociedades; e *CBLC*, sociedade por ações responsável, enquanto Depositária, pela guarda centralizada dos valores mobiliários e, enquanto *Clearing*, pela compensação, liquidação e gerenciamento de risco das operações registradas na Bovespa. A Bovespa era a titular de ações representativas de 100% (menos uma ação, de propriedade do Superintendente Geral) do capital social da Bovespa Serviços, que, por sua vez, participava na CBLC com 19,63%. A parcela remanescente do capital social da CBLC estava distribuída preponderantemente entre as sociedades corretoras e bancos, que desempenhavam a atividade de agente de compensação, e, secundariamente, entre outros acionistas (Figura 3).

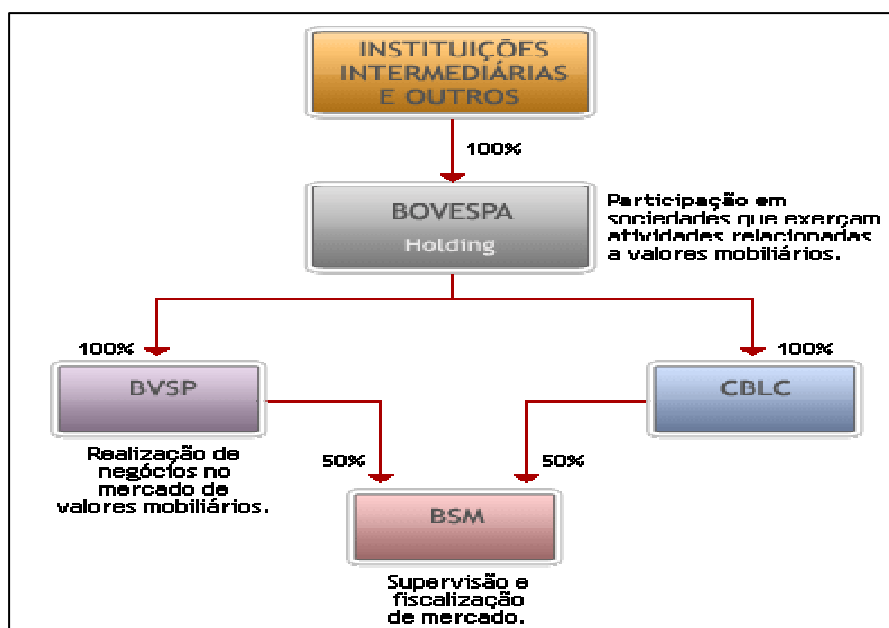


Figura 3 – Organograma atual da organização societária da BOVESPA
 FONTE: BOVESPA, 28 ago. 2007.

Com as alterações, a reorganização societária (Figura 4) culminou com (i) a entrega da participação societária da Bovespa Serviços na CBLC para a Bovespa, em razão da redução do capital da Bovespa Serviços com devolução aos acionistas; (ii) a cisão parcial da Bovespa, seguida de incorporação das parcelas cindidas na Bovespa Holding e na BVSP; (iii) a incorporação pela Bovespa Holding, sociedade criada com o fim de concentrar as participações societárias na BVSP e na CBLC, das ações da BVSP e CBLC, tornando-se, assim, controladora integral de ambas as sociedades; e (iv) a constituição da BSM, associação sem fins lucrativos, criada com objetivo de analisar, supervisionar e fiscalizar o mercado de forma independente, além de ser a responsável pela administração do *Market Risk Premium*¹⁶ (MRP), cujo patrimônio foi constituído através de contribuições iguais de suas associadas BVSP e CBLC (Figura 4).

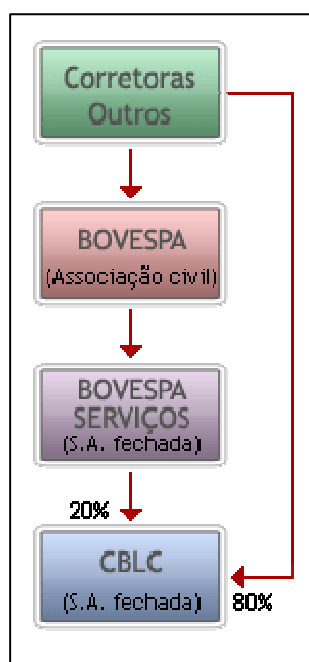


Figura 4– Reorganização societária da BOVESPA
Fonte: BOVESPA, 2007, p. 3.

O Brasil chegou a ter nove bolsas de valores operando no século passado. Além das bolsas do Rio e de São Paulo, havia mercados para negociar ações de empresas, títulos públicos ou mercadorias também em Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre, entre outras cidades. Hoje em dia são duas as bolsas: a BMF, de Mercadorias e Futuros, e a Bovespa, a

¹⁶ Prêmio de risco de mercado (tradução livre).

Bolsa de Valores de São Paulo. É justamente a Bovespa, fundada em 1890, que agora passa a ter o capital aberto, negociado em forma de ações, como dizem no mercado financeiro, é o IPO (*Initial Public Offering*) da Bovespa. A Bovespa faz o que fizeram as bolsas de Nova York, Londres e Frankfurt. “As bolsas crescem, precisam financiar sistemas caríssimos de informática, controle, fiscalização, e para isso precisam de recursos. Então elas vão poder se colocar em posição semelhante à de qualquer companhia que precisa crescer, ir a mercado e através do mercado financiar esse processo de modernização e crescimento”, esclarece Luiz Cantidiano, ex-presidente da CVM (GLOBO, 2007).

Até o lançamento das ações, a Bolsa de Valores de São Paulo era como um clube fechado e as cotas pertenciam aos sócios, no caso, as corretoras. Agora ela passa a pertencer aos acionistas, como qualquer companhia listada na Bolsa.

Apesar das mudanças recentes, a Bovespa continua com as seguintes características e funções:

- Meio de ligação: permite que pessoas interessadas em aplicarem suas economias em ações invistam nas empresas que precisam de recursos para crescer.
- Centro de liquidez: proporciona as condições necessárias para que as Corretoras de Valores possam intermediar as negociações para seus clientes de forma segura, rápida e transparente.
- Formação de preços: oferece um ambiente onde os preços são formados pela livre interação da oferta e da procura, atuando para garantir que os negócios sejam realizados seguindo as regras e normas estabelecidas pela CVM. Para isso, utiliza os chamados mecanismos de liquidez e formação de preços.
- Ambiente seguro e transparente: a partir do seu poder de auto-regulação, propicia aos investidores, Corretoras de Valores e empresas um ambiente no qual as operações podem ser efetuadas de forma transparente e segura. Oferece sistemas operacionais adequados com emprego de alta tecnologia, além de uma equipe técnica que monitora as negociações para garantir a credibilidade e a transparência do mercado.
- Missão educativa: transmite os conceitos sobre o mercado acionário para que os investidores conheçam a importância de formar um patrimônio investindo em ações e mostra os seus reflexos para o desenvolvimento econômico do país.

Além de ter um poder auto-regulador, a Bovespa é uma entidade integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo assim fiscalizada pelos órgãos governamentais competentes (Figura 5).

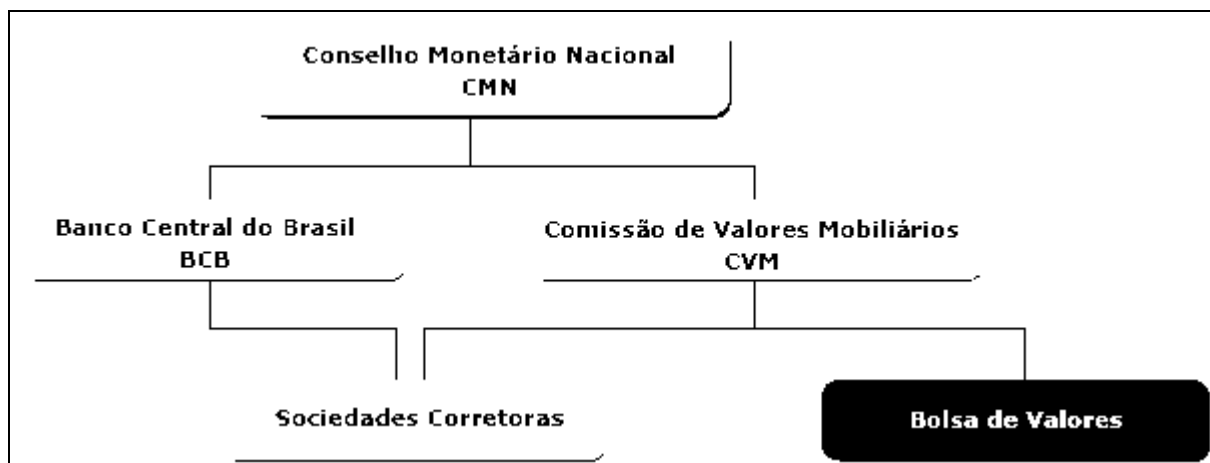


Figura 5: Sistema de fiscalização de Bolsa de Valores

Fonte: BOVESPA, 2007

Nota: O posicionamento físico das entidades não guarda qualquer relação de importância.

Para trazer ao seu mercado de bolsa companhias com padrões mais elevados de governança corporativa, a Bovespa criou em dezembro de 2000 os segmentos especiais de listagem (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado). Desde 2004, o número de companhias listadas nesses segmentos especiais apresentou expressivo crescimento passando de 36 no final de 2003 para 140 em 30 de setembro de 2007. Tal crescimento foi mais notório no Novo Mercado, o segmento especial com as regras mais elevadas de governança corporativa dentre os três. A Bovespa Holding acredita que o Novo Mercado proporcione às companhias nele listadas uma posição de destaque perante os investidores nacionais e estrangeiros e demais agentes de mercado, saindo de 2 a 82 companhias listadas entre os mesmos períodos. Adicionalmente, a Bovespa tem uma estrutura apta e qualificada, focada em promover, prospectar e estimular a listagem de novas companhias e a migração das companhias já listadas no mercado tradicional para nossos segmentos especiais.

Partindo do enquadramento conceitual das forças internas e externas que modelam a GC, trata-se aqui de como ela é exercida no Brasil, com ênfase em marcos regulatórios definidos em lei; nas recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); nos requisitos exigidos para a listagem de empresas nas bolsas de valores; nas pressões dos investidores institucionais¹⁷; nas boas práticas sugeridas pelo IBGC; e no alinhamento do país com as exigências atuais e as tendências do mundo corporativo.

¹⁷ Os investidores institucionais são os mais importantes participantes dos mercados financeiros e de capitais, em face de sua imensa massa de manobra, formada pelos recursos captados junto a seus públicos. São os profissionais da aplicação de recursos de terceiros, entidades que merecem atenção especial da autoridade monetária, quando se trata de manter a liquidez dos mercados financeiros. Os principais investidores institucionais são: fundos de pensão e entidades de previdência privada, montepios, fundações de seguridade social, fundos de investimentos, companhias de seguros e capitalização, companhias de investimentos. Em

2.2.1.3.2 A Governança Corporativa perante a CVM e a Bovespa

Na transição do século XX para o XXI, o Brasil assistiu a um importante conjunto de reformas em estatutos legais, seguido de novas recomendações da CVM, que mudaram o cenário da GC no país. As duas reformas de maior impacto foram a da Lei das Sociedades por Ações em 2001 e a do Código Civil, em 2002. Entre elas, foi editada a ‘cartilha’ de governança da CVM, centrada em questões como assembleias; estrutura acionária; proteção a minoritários; funções; constituição e funcionamento de conselhos de administração; conselho fiscal e auditoria, sendo uma clara sinalização do reconhecimento desse órgão regulador quanto aos benefícios que a boa governança pode trazer para o desenvolvimento do mercado de capitais e, mais amplamente, para o crescimento econômico do país, via expansão da poupança interna e externa aplicada na capitalização das empresas (RODRIGUES; MENDES 2004).

Concomitante a essas mudanças e por motivos já anteriormente citados, a Bovespa faz um longo e prolongado esforço para incentivar o mercado de ações brasileiro, com a criação de opções para os investidores que possam trazer mais segurança e confiabilidade aos mesmos.

Com a criação em 2000 do Novo Mercado e dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa pela Bolsa de Valores de São Paulo, inseriu-se entre uma das principais iniciativas nos últimos anos à demanda por melhores padrões de governança das empresas no Brasil (estratégia da Bovespa). Tal adesão por parte das empresas é voluntária, mas, dadas as condições estruturais em que opera o sistema corporativo do Brasil, as regras estabelecidas para a adesão a esse mercado são fortemente restritivas, entre elas a da existência de apenas uma classe de ações, as ordinárias, com direito a voto (BOVESPA, 2005).

São recomendações da CVM sobre governança corporativa¹⁸, apresentadas nos Quadros 3 e 4, a seguir:

alguns casos, como nas companhias de seguros, melhor será chamá-los investidores profissionais, porque dificilmente sua lucratividade nas operações com títulos pode ser diretamente repassada ao universo de clientes.

¹⁸ Todas as informações constantes deste tópico são originárias de Andrade e Rossetti (2004, p.292-293).

Assembléias	- o Facilitar o acesso dos acionistas; - o Descrever com precisão os temas que serão tratados; - o Incluir matérias sugeridas pelos minoritários.
Estrutura Acionária	- o Tornar acessíveis os termos dos acionistas; - o Dar publicidade à relação entre os acionistas e as respectivas quantidades de ações; - o Definir com clareza as exigências para o voto e representações.
Proteção a Minoritários	Decisões relevantes - o Deliberação pela maioria do capital social - o Cada ação um voto, independentemente de classe ou espécie - o Avaliação de ativos incorporáveis - o Alteração do objeto social - o Fusão, cisão, incorporação - o Transações com partes interessadas.
	Tag Along - o Alienação de controle: oferta pública de aquisição de ações pelo mesmo preço, independentemente de classe ou espécie - o Tratamento igual a todos os acionistas
	Proteção - o Direito a voto para ações preferenciais no não-pagamento de dividendos - o Divergências entre controladores e minoritários solucionadas por arbitragem - o Proporção de ações ordinárias e preferenciais: limite de 50% - o Transações entre partes interessadas: alinhadas aos interesses de todos os acionistas.

QUADRO 3 – Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa: assembléias, estrutura acionária e proteção a minoritários.

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 292.

Conselho de Administração	Funções e objetivos - o Proteger o patrimônio da corporação - o Orientar a direção para maximizar o retorno do investimento
	Constituição - o De 5 a 9 conselheiros, tecnicamente qualificados - o Pelo menos 2 conselheiros com capacitação em finanças e técnicas contábeis - o Em corporações com controle compartilhado, número pode ser maior.
	Funcionamento - o Definir regimento, detalhando atribuição e procedimentos - o Submeter a direção, anualmente, a uma avaliação formal - o Admitir participação de detentores de ações preferenciais - o Cargos de presidente do conselho (<i>Chairman</i>) e da direção (<i>CEO</i>) devem ser exercidos por pessoas diferentes.
Conselho Fiscal e Auditoria	Conselho Fiscal e Auditores - o Constituição definida por titulares de ações ordinárias e preferenciais - o Adoção de regimento com atribuições e procedimentos - o Relacionamento com auditores supervisionado por comitê de auditoria dos conselhos corporativos - o Acesso sem limitações a quaisquer informações
	Análise trimestral - o Exame e divulgação de fatores que influenciaram o resultado - o Indicação de fatores de risco a que a corporação está sujeita - o Perspectivas do ambiente de negócios: macroeconômicas e relacionadas ao setor
Demonstrações Financeiras	Adoção de normas internacionais - o Adoção de normas internacionais - o IASB – International Accounting Standards Board - o GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles

QUADRO 4 – Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa: conselhos de administração e fiscal, auditoria e demonstrações financeiras.

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 293.

O quadro 5 demonstra os fundamentos e objetivos do Novo Mercado e dos Níveis Diferenciados de GC da Bovespa:

Fundamentos	Correlações positivas comprovadas: - o Rigidez na regulamentação da proteção dos acionistas minoritários e fortalecimento do mercado de capitais - o Fortalecimento do mercado de capitais e crescimento econômico - o Indicadores mais sólidos nos países onde os acionistas minoritários contam com mais garantias - o Capitalização das empresas - o Número de empresas abertas
Objetivos	- o Listar empresas segundo adoção das melhores práticas de GC - o Sinalizar para o Mercado as empresas compromissadas com monitoramento dos atos da direção - o Com regras que equilibram direitos de todos os acionistas (controladores e investidores) - o Compatibilizar o desenvolvimento do mercado, o interesse dos acionistas e a valorização das corporações - o Promover transparência, redução de incertezas, melhor precificação e redução de riscos

QUADRO 5 – Fundamentos e objetivos do Novo Mercado e dos níveis diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 296.

Enfim, entre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento ao modelo de Governança das empresas no país, destacam-se a reforma na Lei das S.A.'s, a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, um dos objetos que referenciou o presente trabalho, as linhas de crédito especiais oferecidas pelo BNDES, as novas regras de investimento por parte de fundos de pensão e o projeto de reforma das demonstrações contábeis.

2.2.1.3.3 O Novo Mercado

O desenvolvimento do mercado de capitais está na raiz da expansão de economias saudáveis. Um mercado de capitais forte significa mais crescimento econômico. É nele que empresas encontram uma alternativa viável para financiar sua expansão.

Nos últimos anos, menos de 10% dos investimentos feitos por companhias de capital aberto no Brasil foram tomados no mercado acionário. O restante veio de empréstimos bancários ou foi suportado com capital próprio, gerado pelos lucros obtidos com a atividade empresarial. O fortalecimento do mercado de capitais tem relação direta com a retomada do ciclo de crescimento no país, com aumento do investimento e criação de empregos diretos e indiretos. O mercado acionário brasileiro é hoje uma pálida sombra do que poderia representar em termos de financiamento da produção e incentivo a novos investimentos. A falta de transparência na gestão e a ausência de instrumentos adequados de supervisão das companhias são apontadas como principais causas desse cenário. Trata-se de um ambiente que facilita a multiplicação de riscos.

O Novo Mercado foi instituído pela Bovespa com o objetivo de fortalecer o mercado de capitais nacional e atender aos anseios dos investidores por maior transparência de informações com relação aos atos praticados pelos controladores e administradores da companhia.

Inspirado em parte no *Neuer Markt* Alemão, criado em 1997, o Novo Mercado é um segmento da Bovespa, com regras de listagem diferenciadas, destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e *disclosure*¹⁹ adicionais e de vanguarda em relação ao que é exigido

¹⁹ Divulgação de informações: 1) Medida impositiva dos órgãos oficiais reguladores dos mercados de capitais, que obriga a companhia à divulgação de todas as informações relevantes, boas ou más, que possam influenciar

pela legislação. Trata-se de fatores determinantes para avaliação do grau de proteção do investidor e que por isso influenciam sua percepção de risco e o custo de capital das empresas. O Novo Mercado pretende conferir maior credibilidade aos investimentos realizados em Bolsa, pois reúne ações de companhias que, em princípio, oferecem um nível de risco inferior ao das demais.

Ao lado das listadas no Novo Mercado, as companhias podem ser distinguidas como de Nível 1 ou Nível 2, dependendo do grau de compromisso assumido em relação às práticas de boa governança. São os chamados "Níveis Diferenciados de Governança Corporativa" da Bovespa, criados com a finalidade de incentivar e preparar gradativamente as companhias a aderirem ao Novo Mercado, e que proporcionam maior destaque aos esforços da empresa na melhoria da relação com investidores, elevando o potencial de valorização dos seus ativos.

A entrada de uma empresa no Novo Mercado significa a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa", mais rígidas do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias e, ao determinar a resolução dos conflitos por meio de uma Câmara de Arbitragem²⁰, oferecem aos investidores maior segurança jurídica quanto à obediência aos compromissos firmados, como uma alternativa mais ágil e especializada. Não há restrições quanto ao porte ou setor de atuação da empresa. Qualquer empresa que implemente as boas práticas de Governança Corporativa fixadas no Regulamento de Listagem pode ter suas ações negociadas nesse segmento.

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única. Por exemplo, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

— Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*).

uma decisão de investimento naquela companhia; 2) transparência na política empresarial, focada em informar todos os fatos relevantes da companhia.

²⁰ Câmara de Arbitragem do Mercado: Divisão criada pela Bolsa de Valores de São Paulo para a solução de conflitos societários que possam surgir nas empresas do Novo Mercado e companhia Nível 2 de Governança Corporativa. Objetiva oferecer três vantagens aos investidores: rapidez, sigilo e árbitros de reconhecida competência e especializados em assuntos do mercado. Busca resolver conflitos decorrentes da aplicação das disposições contidas na Lei das S.A.s, nos estatutos das companhias, nas normas do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central e da CVM - Comissão de Valores Mobiliários, e nas demais normas aplicáveis ao mercado de capitais em geral.

b) Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado. C

c) Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.

d) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.

e) Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

f) Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS (*International Financial Reporting Standard*) ou US GAAP²¹ (*Generally Accepted Accounting Principles in the United States*).

g) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.

h) Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.

i) Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.

j) Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.

l) Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.

m) Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.

²¹ Princípios de contabilidade geralmente aceitos nos Estados Unidos.

n) Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

o) Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia. Um contrato assinado entre a BOVESPA e a empresa, com a participação de controladores e administradores, fortalece a exigibilidade do seu cumprimento.

São considerados dois níveis. As companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Assim, as principais práticas agrupadas no Nível 1 são:

- a) Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- b) Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- c) Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de demonstração de fluxo de caixa;
- d) Divulgação de operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- e) Divulgação de informações sobre contratos com partes relacionadas;
- f) Divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options*²²;
- g) Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.

Para a classificação como Companhia Nível 2, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, a empresa e seus controladores adotam um conjunto bem mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários. Resumidamente, os critérios de listagem de Companhias Nível 2 são:

- a) Mandato unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração;
- b) Disponibilização de balanço anual seguindo as normas US GAAP ou do IASB²³ (*International Accounting Standards Board*);

²² *Stock Option: opção de ações*. Forma de remuneração de executivos de uma companhia. Em função de resultados obtidos ou desempenho pessoal, o executivo tem a opção de adquirir ações da companhia, com preço e prazo determinados. Normalmente, o preço é subsidiado, ou seja, abaixo da cotação de mercado.

²³ O IASB (International Accounting Standards Board) é a organização internacional sem fins lucrativos que publica e atualiza as Normas Internacionais de Contabilidade IAS / IFRS em língua inglesa.

- c) Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais;
- d) Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo;
- e) Obrigatoriedade de realização de oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- f) Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), o ponto-chave exigido para listagem das empresas nesses segmentos diferenciados de mercado é a maior proteção e, em consequência, a maior presença do investidor minoritário no mercado. Maior número de investidores, em princípio, torna-se condição necessária para maior liquidez e circulação de papéis que, a partir de um mercado de capitais de alta liquidez, trarão benefícios para os próprios investidores, as empresas e para a economia como um todo. Além desta condição necessária, outras se impõem como transparência, prestação responsável de contas, equanimidade no tratamento dos acionistas, regras claras e aplicação efetiva das condições contratadas.

2.2.2 Relações Transparentes com a Sociedade

As relações transparentes com a sociedade abrangem três indicadores: as relações com a concorrência, o diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (*Stakeholders*) e o Balanço Social.

2.2.2.1 Relações com a Concorrência

As condições históricas e institucionais do sistema empresarial e de sua governança têm destaques fundamentais na economia de uma região, aqui especificamente na América Latina. Desde o final dos anos 1980, ocorreram mudanças substanciais na divisão de

responsabilidades dos setores público e privado. As privatizações abrangeram amplo leque de atividades até então nas mãos do Estado, havendo assim um maior consenso de que o setor privado deveria fornecer a maior parte dos bens e serviços para os cidadãos, excetuando-se os de interesse público e difuso, cujo cumprimento não fosse viável pelas vias do mercado.

De modo geral, as empresas latino-americanas caracterizam-se por elevado grau de concentração patrimonial e a participação controladora está nas mãos de grupos familiares. Também é de domínio público o papel que os grupos financeiros e os financeiro-industriais desempenham no desenvolvimento privado – a falta de transparência que, tipicamente, caracteriza as operações internas dessas corporações é vista como obstáculo ao acesso de informações e, com isso, alternativas de investimentos de mais baixo custo. O processo de internacionalização avançou, com projetos nacionais de integração regional e de desfronteirização dos mercados. Fusões de empresas e mudanças de controle, contribuindo para a eliminação de concorrentes, foram decorrências diretas desses movimentos de integração. E outros efeitos colaterais incluem a saída das empresas de seus mundos para a adoção de modelos híbridos de governança que possibilitem sua permanência no mercado (OCDE²⁴, 2004).

Quanto às políticas de relacionamento com a concorrência ou organizações com o mesmo propósito, a empresa pode se situar em quatro estágios (ETHOS, 2007):

- Estágio 1 – segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal;
- Estágio 2 – possui regras explícitas e declaradas sobre concorrência desleal, discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre sua postura perante os concorrentes;
- Estágio 3 – discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses assuntos;
- Estágio 4 – exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes²⁵ e cartéis²⁶, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem industrial).

²⁴ Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina, OCDE, 2004.

²⁵ Os trustes se formam quando grandes empresas incorporam seus concorrentes menores, assumindo o monopólio de determinado ramo de produção. Os cartéis se formam através de associações de empresas independentes, que por meio de acordos estabelecem o controle administrativo do mercado, determinando preços e definindo áreas de ação. Tanto os trustes como os cartéis representam a limitação da livre concorrência na economia em prol da maximização dos lucros dos grandes grupos empresariais (FRIGOLETTO, 2007).

²⁶ Cartel é uma forma de oligopólio em que empresas legalmente independentes, geralmente atuantes do mesmo setor, promovem acordos entre si para promover o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços.

Geralmente, um relacionamento leal com os concorrentes implica que as empresas poderão ter mais de um tipo de relação, seja como fornecedor, cliente, concorrente ou parceiro. É importante compreender as diversas formas de relações, mantendo a postura adequada a cada tipo de relacionamento. Tais relações demandam um cuidado especial no sentido de manter a ética, devendo-se evitar discutir políticas de preços, termos e condições, informações, planos sobre produtos, marketing, estudos e pesquisas de mercado ou planos para o futuro. Obter informações sobre o concorrente não é incomum. Tal fato é uma atividade comercial normal e não é contrária à ética, desde que as informações sejam obtidas de forma não escusa.

2.2.2.2 Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Públicos relevantes (*stakeholders*) são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes ou futuras (CLARKSON, 1995). Tais direitos e deveres resultam de transações ou de ações corporativas e podem ser legais ou morais, individuais ou coletivas. *Stakeholders* com interesses, reclamações ou diretos podem ser classificados em grupos de empregados, acionistas, clientes, fornecedores e assim por diante. Se uma empresa se pretende responsável, a responsabilidade se articula com a análise dos *stakeholders* porque é com relação a esses que se exercem as responsabilidades.

Lozano (1999, p. 135) reafirma posição tomada por Goodpaster (1991, p. 55) de que a introdução da análise dos *stakeholders* nas decisões empresariais não é o mesmo que introduzir a ética nestas decisões. Para que isso se torne mais claro, deve ser distinguido o grau de importância dos stakeholders. Altkinson e Waterhouse (1997), além de Frederick *et al* (1988), propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobrevive (acionistas, empregados, provedores, consumidores e credores). Os secundários, mesmo que com algum grau de relevância, não comprometem a existência da organização, como a comunidade, o governo e outras organizações. Já Mitroff (1983), como também Cavanagh e McGovern (1988),

Uma forma muito conhecida de cartel é combinação de preços feita entre as empresas praticantes, onde o preço é manipulado, minimizando as chances da concorrência leal (WIKIPEDIA, 2007).

distinguem os *stakeholders* entre internos (diretores, trabalhadores e acionistas) e externos (governo, clientes, comunidade local, entorno ambiental e comunidade internacional).

Conhecer os *stakeholders* não basta. É preciso abrir canais para dialogar com eles, ouvi-los. Segundo Lozano (1999, p. 130), “a confecção do mapa dos *stakeholders* não passa de um mero momento descritivo” e, do ponto de vista ético, insuficiente (GOODPASTER, 1991). Os múltiplos objetivos da teoria dos *stakeholders* são, na realidade, aspectos de estratégia empresarial que não perdem de vista o objetivo único de criação de valor para a empresa.

A sobrevivência e a continuidade das corporações dependem da habilidade dos seus administradores de criar riqueza, valor ou satisfação suficiente para aqueles que pertencem a cada grupo de públicos relevantes – o fracasso em reter a participação desses resultará no fracasso do sistema corporativo. Os administradores não podem ser mais responsáveis por maximizar retornos para os acionistas a expensas de outros grupos de públicos relevantes. Devem ser responsabilizados por cumprir as responsabilidades com os grupos citados – pelo desempenho social corporativo. Isso significa que os administradores devem resolver os conflitos inevitáveis entre tais grupos, na distribuição de riqueza e valor criados pela corporação (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

O ponto essencial que define essa relação é a assimilação, pelos acionistas, de propósitos de responsabilidades corporativas ampliadas. A linha de retorno esperada é a validação dos resultados do empreendimento por atores externos, ligados ou não à cadeia de negócios, e, internamente, às outras partes interessadas no processo de governança. Estas atuam como harmonizadores de seus direitos e deveres com a corporação, compartilhando com o conselho de administração as diversas relações pautadas pelas políticas corporativas de abertura estratégica e com a direção executiva, contribuindo para legitimar a atuação dos gestores (FIGURA 6).

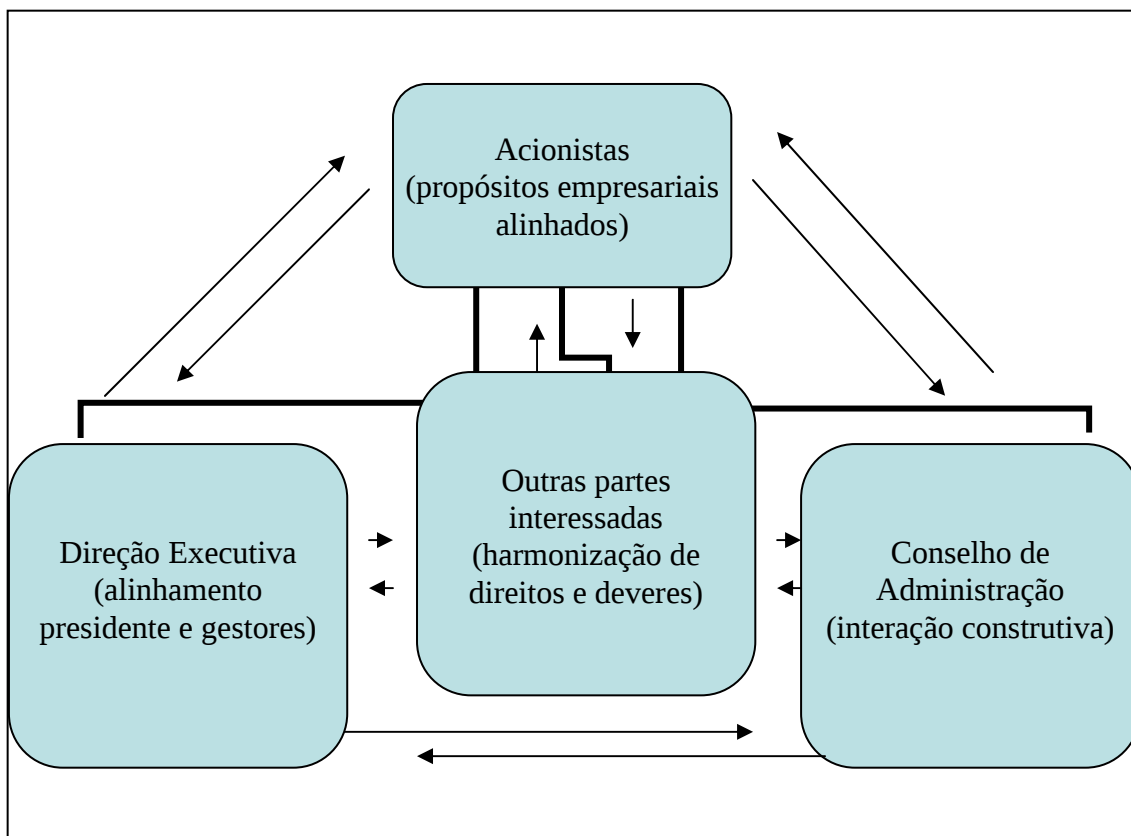


FIGURA 6: A GC como sistema de relações focado nos interesses múltiplos.

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI 2004, p. 182, adaptado pela autora.

Como a atuação da empresa sugere ser guiada pelo jogo de poder e de interesse das partes com as quais a organização se relaciona, é natural que a empresa dedique mais atenção aos *stakeholders* possuidores de mais poder e mais voz ativa. Quando a sociedade civil é mais organizada, com associações não-governamentais, imprensa livre, acesso a informações e possibilidade de se fazer ouvir, é natural, por questão de estratégia, para não dizer de sobrevivência, que a empresa tenha nos *stakeholders* mais poderosos seus principais interlocutores. Quando a sociedade clama por ética, torna-se estratégica a incorporação desta dimensão como prática da empresa, caracterizando-se no processo de ouvir os *stakeholders* e levar em conta seus interesses (PENA, 2004).

O que pode definir a eficácia de um processo de governança são as relações que se estabelecem entre os atores envolvidos. Como ponderam Montgomery e Kaufman (2003, p. 3):

O equilíbrio do poder corporativo é delicado, depende de três âncoras cruciais: acionistas, conselho de administração e direção executiva. Embora cada qual tenha por si importantes responsabilidades, sua interação é fundamental para uma efetiva governança. Quando operam juntas como um sistema, são um forte mecanismo de freios e contrapesos. Já quando uma das peças está faltando ou funcionando mal, o

sistema como um todo pode ficar perigosamente desequilibrado. E os bons relacionamentos deste triângulo de governança dependem da prestação mútua de contas e da troca restrita de expectativas e de informações.

A ruptura nesse sistema de relações põe em risco a eficácia da governança bem como a harmonização dos interesses corporativos. Cada um tem o seu papel claramente definido: direitos e deveres, mas compartilhados e alinhados com a corporação. A passividade ou as intervenções de má qualidade certamente não levarão à obtenção dos resultados almejados.

Os acionistas são fundamentalmente fornecedores de capital para a corporação e emissores de expectativas de resultados; já a direção executiva responsabiliza-se pela contrapartida do capital na forma de geração de riqueza e de maximização de retornos; e o conselho de administração, pelo zelo por esses interesses e pela função de guardião dos valores corporativos (FIGURA 7).

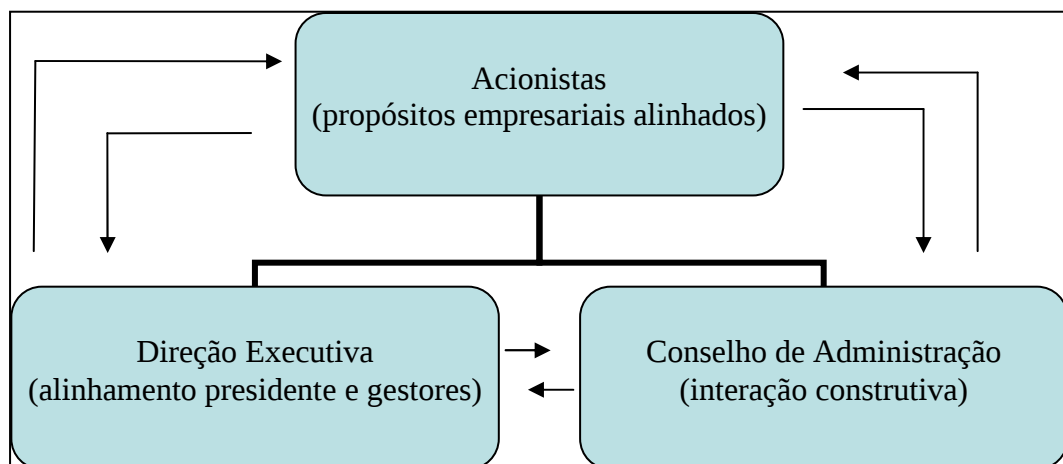


FIGURA 7: A GC como sistema de relações focado no interesse dos acionistas.

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI 2004, p.180, adaptado pela autora.

Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa pode se situar em quatro estágios, de acordo com o Instituto Ethos:

- Estágio 1 – discutem-se dilemas, estratégias e problemas apenas no ambiente da liderança da organização;
- Estágio 2 – estende-se a discussão aos empregados e interessados diretos, dependendo do tema em questão;
- Estágio 3 – tem estabelecido mecanismos de diálogo com as diversas partes interessadas nos negócios da empresa e pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados;

— Estágio 4 – possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas, e tem mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.

Em resumo, o papel da análise dos *stakeholders* se relaciona com a estratégia empresarial, ou seja, com o estudo do ambiente e seus cenários orientadores de atuações para minimizar riscos e maximizar oportunidades, tendo em vista os objetivos desejados. Pena (2004, p. 131) considera a teoria dos *stakeholders* como “eticamente não auto-suficiente”, e que sua análise detalhada é condição fundamental para a ética das organizações, tanto no que se refere à exigência ética de atendimento às conseqüências das próprias atuações quanto ao que se refere à construção da responsabilidade. O autor entende que se deva ir mais além de uma simples análise e fazer o que Goodpaster (1991) chamou de ‘síntese de *stakeholder*’, ou seja, que não basta constatar os interesses estejam em jogo, mas que seja necessário considerar a qualidade e a hierarquia de interesses na relação, com a tríplice finalidade de uma empresa ética, abordada anteriormente neste trabalho. Uma gestão transparente necessita que existam fundamentados os critérios e valores a partir dos quais as decisões e conflitos serão resolvidos. Tais critérios e valores orientam o mapa dos *stakeholders* e a hierarquia de seus interesses.

A empresa com orientação estratégica se orienta em função dos *stakeholders* mais importantes para sua sobrevivência ou realização de resultados (*stakeholders* primários, segundo ALTKINSON; WATERHOUSE, 1997; FREDERICK *et al*, 1988). Já a empresa ética considera os *stakeholders* internos como o público mais importante para a construção de um *ethos* cooperativo e um clima ético adequado. Ela constrói suas estratégias sem deixar de considerar o público interno, independentemente da capacidade de mobilização política de seus trabalhadores. O exemplo ético dos diretores e a atenção aos direitos dos empregados são a base a partir da qual se pode pensar a estratégia empresarial sob uma perspectiva ética, pois a ética se inicia em casa (PENA, 2004).

2.2.2.3 Balanço Social²⁷

O Balanço Social representa uma forma de dar transparência às atividades corporativas por meio de um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa. Além disso, é um instrumento que amplia o diálogo com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: acionistas, consumidores e clientes, comunidade, funcionários, fornecedores, governo, ONG's, mercado financeiro e a sociedade em geral. Durante sua realização, o Balanço Social funciona, também, como uma ferramenta de auto-avaliação, já que dá à organização uma visão geral sobre sua gestão e o alinhamento de seus valores e objetivos presentes e futuros com seus resultados atuais.

Cabe notar que a empresa deve incluir em seu Balanço Social aspectos desfavoráveis e seus respectivos desafios, com metas estabelecidas para o período seguinte. Além disso, deve levar em consideração os princípios de relevância, veracidade, clareza, comparabilidade, verificabilidade e neutralidade.

Similar a esse instrumento de governança, existe o Relatório de Sustentabilidade, o qual possui características mais abrangentes, pois exige uma postura institucional de relato, pleno e transparente, dos impactos ambientais, sociais e econômicos decorrentes das atividades operacionais da empresa. O mercado financeiro encontra nesse tipo de relatório uma fonte de informação privilegiada para qualificar, quantificar e priorizar os investimentos financeiros.

De acordo com o Instituto Ethos e com relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, a empresa se situa em quatro estágios:

- Estágio 1 – elabora, sem regularidade definida, balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais;
- Estágio 2 – elabora anualmente balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos;
- Estágio 3 – produz, com amplo envolvimento interno, balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis;

²⁷ Todas as informações aqui constantes provêm do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2007, p. 71 a 77).

—Estágio 4 – produz um balanço social facilmente acessível, elaborado com envolvimento de *stakeholders* externos, que integra as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades, e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o período seguinte.

Os relatórios e os balanços sociais não sofrem, necessariamente, auditoria ou fiscalização do governo, pois são iniciativas espontâneas da empresa, não obrigatórias. Se publicados todos os anos, permitem a comparação de um ano com outro. Mas a empresa não é obrigada a publicá-lo, podendo deixar de fazê-los se os dados não lhe forem favoráveis. Por outro lado, o balanço social estimula a empresa a divulgar seus resultados sociais e ambientais, expondo a empresa a maior vigilância e cobrança da sociedade civil organizada.

3 METODOLOGIA

O que se pretendeu descobrir, por meio do desenvolvimento desta pesquisa, foi a percepção do público interno de uma empresa sobre a condução dos negócios de seu empregador no que tange ao tema ‘ética, transparência e governança corporativa’, uma das dimensões da responsabilidade social corporativa. Em outras palavras, desejou-se verificar se os valores éticos, a transparência e o diálogo com as partes interessadas são percebidos pelos empregados, ou se esse discurso é restrito ao âmbito do mercado, na forma de inserção na BOVESPA. A empresa analisada é integrante do Novo Mercado.

Os objetivos envolveram:

- a) Analisar o discurso do corpo gerencial da empresa, expresso em seu código de ética, quanto à gestão da ética e da governança corporativa;
- b) Confrontar o discurso sobre a governança na empresa com os estágios de governança corporativa estabelecidos pelos indicadores Ethos, do ponto de vista dos empregados.

Trata-se de um estudo de caso que, no entendimento de Yin (2005), se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, com foco em uma situação particular. Para tal consecução, realizou-se pesquisa exploratória, tipo que visa proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo, identificando cursos relevantes de ação ou obtendo dados adicionais que contribuam para a formulação do problema (MALHOTRA, 2001).

Os instrumentos de pesquisa foram a análise documental do código de ética e do Balanço Social relativo ao 2º trimestre de 2007, o questionário aplicado aos empregados e a entrevista com os dirigentes de altos cargos de direção da empresa.

Os dados quantitativos foram mapeados e classificados em estágios por meio de interpretação qualitativa. Procurou-se “interpretar o significado dos fenômenos e processos sociais que permeiam a rede de relações sociais”, extrapolando o dado quantitativo (PÁDUA, 2000, p. 34). Os percentuais escolhidos para quantificar a real situação da resposta foram baseados numa maior concentração de respondentes para a questão analisada. O questionário foi baseado nos indicadores Ethos (APÊNDICE A).

As entrevistas somente ocorreram para que se pudesse analisar de forma qualitativa algumas distorções percentuais ocorridas na análise dos dados coletados do questionário aplicado aos empregados. Foram escolhidos três (03) respondentes de diferentes níveis

hierárquicos, representando assim cada um, um determinado nível na hierarquia da empresa: um gerente, um supervisor e um funcionários administrativo e aplicou-se o mesmo questionário, porém sob a forma de entrevista. A amostra foi de público interno, não aleatória, aquela em que, conforme Oliveira (2004), os respondentes são escolhidos pelo autor da pesquisa, por julgar que esses sujeitos são os mais adequados para se atingir os objetivos formulados.

O estudo de caso ocorreu no universo de uma empresa estabelecida em uma capital de uma unidade federativa do Brasil, originária de uma gestão familiar, com 290 funcionários. A organização objeto desta pesquisa é de grande porte e seus dados indicam que, em 31 de dezembro de 2005, possuía 310 filiais, sendo 117 próprias e 137 sob o sistema de franquia, distribuídas em 181 cidades. Além disso, outros 56 franqueados se estabeleceram em oito países da América Latina. A amostra foi composta de 82 respondentes. Destes, 12 em nível de gerência (15%), 40 em nível de supervisão (48%) e 30 funcionários administrativos (37%), como pode ser visualizado no Gráfico 2.

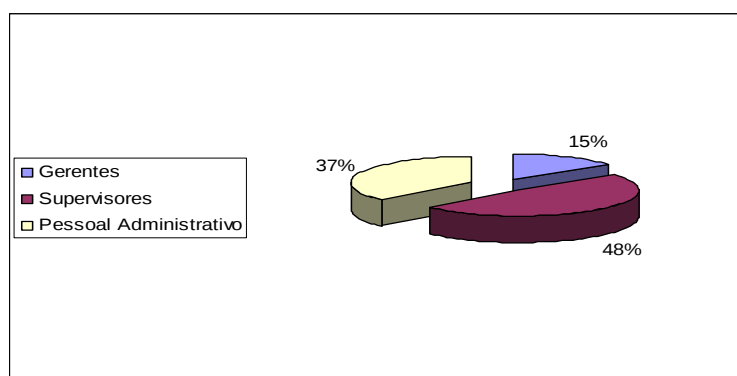


Gráfico 2: Amostra distribuída por nível hierárquico
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Em 7 de abril de 2005, a Companhia celebrou ‘Contrato de Participação no Novo Mercado’ com a BOVESPA - Novo Mercado, o qual significa um segmento especial do mercado de ações da BOVESPA, destinado exclusivamente a companhias que atendam a requisitos mínimos e aceitem submeter-se a regras de ‘governança corporativa’. Essa adesão voluntária a esse mercado influenciou na escolha dessa empresa, fato que já evidenciava uma predisposição para uma postura ética e de responsabilidade social.

As variáveis pesquisadas compõem o grupo ‘Valores, Transparência e Governança’ do modelo de responsabilidade social do Instituto Ethos. São elas: os compromissos éticos; o enraizamento na cultura organizacional; a governança corporativa; as relações com a concorrência; o diálogo e o engajamento das partes interessadas (*stakeholders*); e o balanço

social. As três primeiras estão agrupadas no item 'Auto-Regulação da Conduta', e as três últimas nas 'Relações Transparentes com a Sociedade'.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise envolve o Código de Ética da empresa, os questionários e os posicionamentos de três entrevistados, com relação às variáveis previstas da Auto-Regulação da Conduta e das Relações Transparentes com a Sociedade, representadas pelos compromissos éticos, pelo enraizamento na cultura organizacional, pela governança corporativa, pelas relações com a concorrência, pelo diálogo e engajamento das partes interessadas e pelo balanço social.

O Código de Ética da organização sob análise foi obtido durante a presença da pesquisadora na organização em estudo.

O questionário apresentou quatro perguntas para cada variável, dispostas em ordem aleatória. Depois de reorganizadas as perguntas de cada variável, estas foram ordenadas de acordo com os quatro estágios propostos pelo Instituto Ethos. Os dados foram analisados de modo a identificar o estágio percebido pelos respondentes. Para cada variável, apresentou-se o resultado geral e o resultado de cada público pesquisado: gerentes, supervisores e pessoal administrativo.

Foram entrevistados 1 Gerente, 1 Supervisor e 1 Funcionário Administrativo, e seus posicionamentos encontram-se sintetizados, e também interpretados em relação às variáveis acima especificadas.

4.1 Análise do Código de Ética

O Código de Ética da empresa analisada possui uma redação primorosa. Na teoria, compactua com Pena (2005), o qual entende um código de ética empresarial como a objetivação do compromisso moral de uma empresa em relação ao indivíduo, em particular, e com a humanidade, em termos abstratos. Esse código, quando consistente com a cultura corporativa, ou seja, quando representa o esforço de atualizar os valores nele afirmados nas relações no interior de uma empresa, representa a lei moral mediante a qual os diretores e os funcionários devem respeitar. Dessa forma, um código de ética visa ao sentido de respeito entre as pessoas e mediante a lei. O autor afirma a necessidade de integração articulada entre a afirmação de uma ética de humanidade (baseada na defesa dos direitos humanos e no dever de

respeitá-los) e da ética geradora da moral convencional, baseada no exercício constante de aperfeiçoamento do ambiente de trabalho, das pessoas envolvidas e de seu entorno.

A organização do código situa-se no que Lozano (1999) entende de ‘submissão à sua formalidade’, acentuando a passividade ante umas normas e uns valores que se propõem à organização como uma ferramenta mais de gestão e não como o resultado de um processo que também foi protagonizado pelos afetados como interlocutores. Para esse autor, os códigos deveriam refletir as perspectivas dos *stakeholders*, os quais deveriam ser convocados quando de sua elaboração, o que, pelo instrumento analisado, não ocorre. O formato do código em comento implica posicionamentos da empresa para seus públicos, não o contrário.

Pelo que parece, o Código de Ética da empresa analisada confirma o entendimento de White e Montgomery (1980), para quem existe um risco de que esse instrumento seja usado como um instrumento para alcançar as ambições econômicas, porque contempla mais as condutas que podem prejudicar a empresa do que um foco conjunto de ambiente responsável interno e externo.

Além disso, o Código é essencialmente formal e sua redação mais parece uma normalização científica acadêmica. Para Lozano (1999), a simples formulação de um código de ética não significa que aquelas regras refletirão, na íntegra, a ética de uma empresa; esse código pode funcionar apenas como mais um instrumento de controle, conforme as hierarquias da empresa. Essa utilização dos códigos de ética como instrumento de controle tem maior probabilidade de acontecer pelo fato de que, na maioria dos casos, ele assume a perspectiva dos dirigentes e não da sociedade como um todo, como seria o desejável.

Como consideram Lozano (1999) e Pena (2002), um Código de Ética deve avançar além das questões ligadas à sua descrição, discutindo os fatores ligados à implementação dentro das organizações e à utilização interna como ferramenta de apoio nos processos de decisão. Nesse sentido, Lozano (1999) retoma o conceito de ética cívica para definir como deveria ser a perspectiva da construção de código de ética sob a ótica do marco referencial da BE.

Além do código de ética, a empresa objeto desta pesquisa elaborou um Livro de Valores e Código de Ética para seu público interno e externo, subdividindo-o em quatro partes distintas, pois atualmente se apresenta como um grupo de empresas, e cada qual possui seus valores, suas diretrizes e normas, sendo apenas comuns a todas o Código de Ética.

A proposta de seu instrumento envolve os seguintes objetivos sugeridos a todos os colaboradores:

- a) Reduzir a subjetividade de interpretações pessoais dos princípios éticos;

b) Ser uma referência formal e institucional para a conduta profissional dos colaboradores, incluindo a administração ética de conflitos de interesses reais ou aparentes, tornando-se, assim, um padrão para os relacionamentos internos e externos da Companhia em relação a acionistas, clientes, demais colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, sindicatos, concorrentes, sociedade, governo e a comunidade em que opera;

c) Assegurar que preocupações com eficiência, competitividade e rentabilidade não se sobreponham aos padrões éticos.

Pelo que se pôde perceber, a organização analisada acredita que o objetivo de um Código de Ética seja responder corretamente às exigências de um mercado globalizado mais ágil e complexo. Essa não procura estabelecer regras finais para todas as situações, mas oferecer padrões coerentes de comportamento ético, que venham orientar a conduta de todos os funcionários e da organização no caminho de uma contínua e maior integridade pessoal e empresarial. Os padrões de referência descritos no Código devem se traduzir em uma cultura homogênea, trazendo um tratamento justo, com equidade e idoneidade em todas as relações da empresa com seus clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, parceiros, concorrentes e comunidade em geral.

Para que haja uma maximização na criação de valor para os acionistas e outras partes interessadas, harmonização de interesses e promoção do crescimento econômico das corporações, a ética surge para a GC como uma forma de harmonização de conflitos, fortalecendo o vínculo com os acionistas, contrabalançando e alinhando os interesses comuns. Estes são alinhados com os objetivos emergentes, monitorando a direção, exigindo conselheiros, gestores e executivos qualificados e comprometidos, atuantes e eficazes, capacitados e interativos, cobrando integridade de todas as partes envolvidas, evitando, assim, abusos de poder e custos extorsivos de agência, erros estratégicos, gestão deficiente e fraudes corporativas.

A resolução de conflitos de forma justa requer julgamento e escolhas éticas. Quando julgamentos e escolhas éticas se tornam uma questão de sobrevivência, a gestão da ética em uma corporação torna-se uma questão de relevância estratégica. Independentemente dos valores em que se alicerça e dos modelos praticados, a GC expressa-se por um sistema de relações de múltiplos interesses. O que define a extensão e os objetivos desse relacionamento é a assimilação e a incorporação por parte de todos os envolvidos na cadeia corporativa, validando os resultados da empresa e sustentando sua imagem positiva a longo prazo – numa só expressão, a reputação corporativa.

4.2 Análise dos Questionários

O questionário foi elaborado com base nas duas variáveis: a auto-regulação da conduta com vistas aos compromissos éticos, o enraizamento na cultura organizacional e a governança corporativa e nas relações transparentes com a sociedade, com vistas à concorrência, ao diálogo e engajamento com as partes interessadas e ao balanço social.

4.2.1 Auto-Regulação da Conduta

4.2.1.1 Compromissos éticos

De acordo com a avaliação dos respondentes, pode-se considerar que a empresa é percebida pela amostra como uma organização que assume compromissos éticos e treina seus empregados de diferentes níveis hierárquicos para conhecê-los. Além disso, a organização prevê a participação de empregados, parceiros e comunidade na revisão do código de ética, que é submetido a controle e auditoria periódicos. Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 4, em relação à afirmação de seus compromissos éticos. Os dados podem ser vistos na Tabela 1.

TABELA 1
Percepção da amostra geral (82) sobre os compromissos éticos da empresa

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
Os valores da organização existem de maneira informal e estão pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes das pessoas.				Os valores da organização estão documentados, disseminados e incorporados ao comportamento das pessoas.				A organização possui um código de ética e orienta e treina com regularidade seus empregados de todos os níveis hierárquicos para sua adoção.				O código de ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.			
11%	74%	9%	6%	51%	21%	11%	17%	90%			10%	71%	12%	17%	
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
9	61	7	5	42	17	9	14	74			8	58	10	14	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 1º estágio, apenas 11% acreditam que os valores da organização existem de maneira informal, estando pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes das pessoas. O fato de 15% dos funcionários ter indicado ‘não saber’ e ‘prefiro não responder’ parece sinalizar certo receio de esta pesquisa cair nos ouvidos da diretoria, pois, para 74%, a formalidade é tônica geral na organização (GRAF. 3).

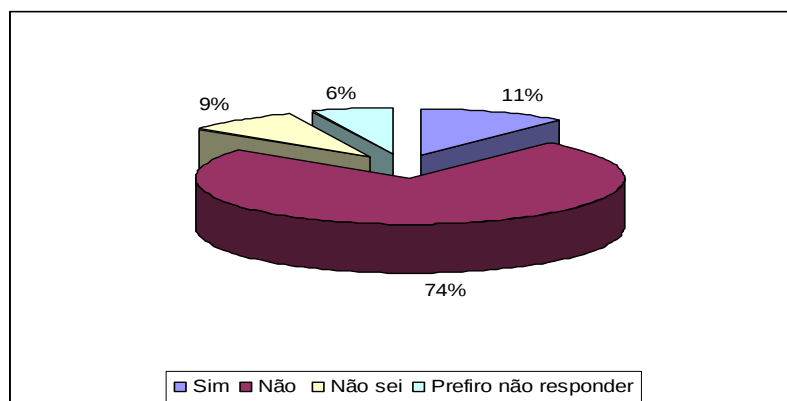


Gráfico 3 – Percepção quanto à filosofia informal da empresa - Avaliação Geral – Estágio 1
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 2º estágio, os valores da organização ao estarem documentados, disseminados e incorporados ao comportamento das pessoas na percepção de 51% dos funcionários, dos 49% distribuídos entre ‘não’, ‘não sei’ e ‘prefiro não responder’, percebe-se certo receio nas respostas. De qualquer forma, 51% refletem um índice insatisfatório para uma organização recém-introduzida na gestão corporativa (GRÁF. 4). A esse respeito, os dados confirmam Frankel (1990), o qual identifica a existência de três tipos distintos de códigos de ética: um código de aspirações, um código educativo e um código regulamentador. O de aspirações serviria para explicitar os ideais que os profissionais deveriam se esforçar por alcançar; o educativo, por sua vez, pretende reforçar a compreensão de seus próprios fundamentos, com extensos comentários e interpretações; e o terceiro tipo, regulamentador, inclui uma série de regras detalhadas para guiar a conduta profissional e para servir de base para punições. No caso da empresa em comento, seu código de ética parece ser do tipo regulamentador.

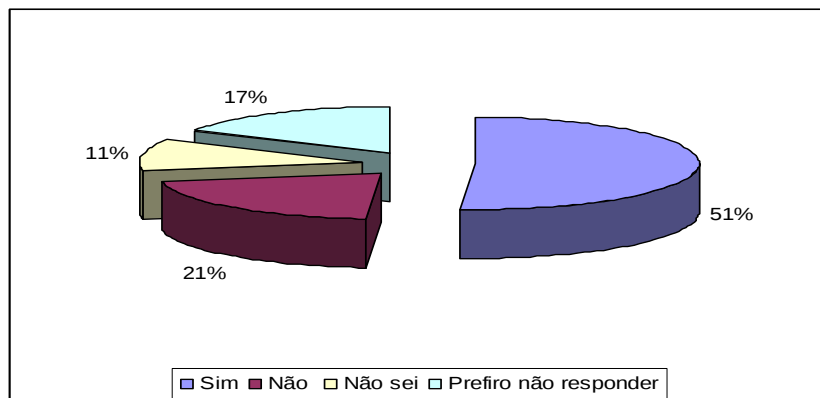


Gráfico 4: Percepção quanto aos valores organizacionais - Avaliação Geral – Estágio 2
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 3º estágio, relativo ao fato de a organização possuir um código de ética, orientar e treinar com regularidade seus empregados de todos os níveis hierárquicos para sua adoção, seu público interno já assimilou esta realidade em 90% (GRÁF. 5). A organização em estudo parte da premissa da obrigatoriedade desse foco, em termos da governança corporativa.

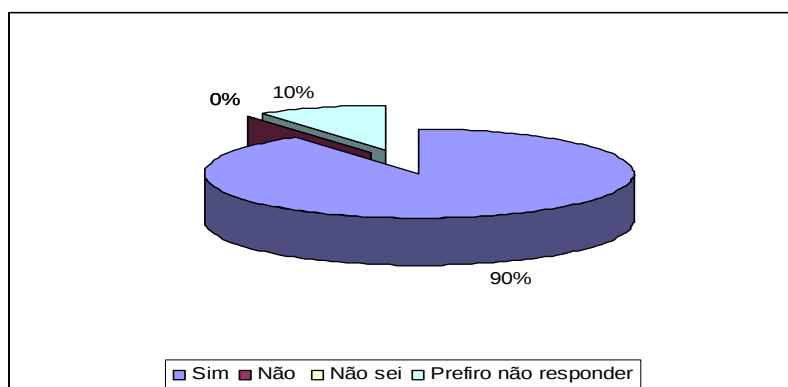


Gráfico 5: Percepção quanto à divulgação dos valores éticos e culturais da organização – Avaliação Geral –Tabela 1 – Estágio 3
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

O 4º estágio indica que, para 71% do público interno, o código de ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos. Considerando-se que um Código de Ética é instrumento formal de gestão, as respostas confirmam que a organização prima pela formalidade (GRÁF. 6).

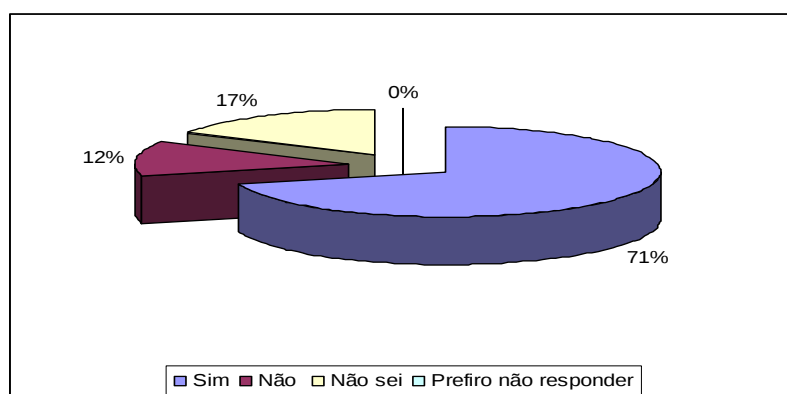


GRÁFICO 6: Percepção quanto ao código de ética da organização - Avaliação geral – Tabela 1 – Estágio 4
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Enfim, a empresa é percebida no 4º estágio para a variável ‘compromissos éticos’. Quando se afirma que a organização possui um código de ética e orienta e treina com regularidade seus empregados de todos os níveis hierárquicos para sua adoção; que o código de ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão; e é submetido a controle e auditoria periódicos, isso equivale dizer que a empresa cumpre os requisitos do Instituto Ethos.

Analisando-se os dados por cargos hierárquicos, observa-se que a maior parte dos gerentes (92%) avalia a empresa no quarto estágio, ao passo que os supervisores (82%) e o pessoal administrativo (47%) são menos otimistas, conforme demonstra o Gráfico 7.

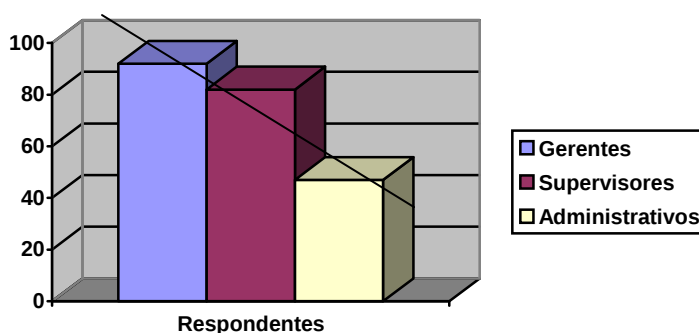


GRÁFICO 7: Percepção quanto ao código de ética da organização quanto ao nível hierárquico - Estágio 4
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Pode-se levantar a hipótese sugerida por Pires (2003) e corroborada por Oliveira (2004) de que quanto maior o cargo hierárquico, mais positiva é a avaliação da empresa. Pode-se perguntar por que somente 47% do pessoal administrativo consideram que o código

de ética prevê a participação dos empregados, parceiros e comunidade. Pode-se inferir ser falta de comunicação interna, que os representantes dos trabalhadores não repassam a informação com clareza e uniformidade, e que tais trabalhadores não participam das reuniões em que as informações são compartilhadas.

Conclui-se, portanto, que, por mais que o Código de Ética esteja disponibilizado na *intranet* da empresa bem como em seu *site*, com acesso irrestrito, sua leitura e sua aplicação não chegam de forma clara e contundente ao pessoal de nível administrativo. Recomenda-se que treinamentos regulares e revisões periódicas sugeridas pelos estágios 3 e 4 do Instituto Ethos na variável ‘Compromissos Éticos’ sejam efetiva e periodicamente praticados, fazendo parte do cronograma de ações e metas estabelecidas para se atingirem os objetivos traçados pela organização.

4.2.1.2 Enraizamento na cultura organizacional

De acordo com a avaliação dos respondentes, pode-se considerar ser a empresa percebida pela amostra como uma organização onde existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos. Além de os valores e os princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente. Para o conjunto dos respondentes, a empresa está, portanto, no estágio 3, em relação à afirmação de enraizamento na cultura organizacional. Os dados podem ser vistos na Tabela 2.

TABELA 2
Percepção da amostra geral (82) sobre o enraizamento na cultura organizacional

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
Os valores e princípios éticos da empresa são transmitidos esporadicamente ao público interno principalmente quando novos empregados são contratados ou quando há auditoria.				Na empresa existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos. Além de os valores e princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.				Os valores e princípios éticos da empresa são sistematicamente difundidos e sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.				Empregados, lideranças da organização e parceiros são motivados a contribuir para o monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos da empresa.			
93%	6%		1%	82%	5%	13%		83%	6%	11%		55%	18%	11%	16%
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
76	5		1	67	4	11		68	5	9		45	15	9	13

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

No 1º estágio, para 93% dos funcionários, os valores e princípios éticos da empresa são transmitidos esporadicamente ao público interno, principalmente quando novos empregados são contratados ou quando há auditoria. O Gráfico 8 pode sinalizar que as respostas refletem a exigência de normas da gestão corporativa e não a de um processo natural. Nessa perspectiva, os dados confirmam Pena (2005), que considera que a ética deve estar no sangue dos participantes, ou seja, no dia-a-dia da empresa, e também Gagliardi (1986), para quem falar de cultura supõe não apenas falar de valores, mas também do *ethos* da organização. Lozano (2003) aprofunda as diferenças entre a cultura e a ética organizacional, assinalando que cultura e ética não significam a mesma coisa, mesmo que, a partir de uma abordagem descritiva, possa sê-lo. Constata que o desenvolvimento de uma cultura organizacional envolve aspectos da vida da empresa compreendidos de um ponto de vista ético, mas isso é o mesmo que dizer que abordagens éticas estejam ali explicitamente declaradas.

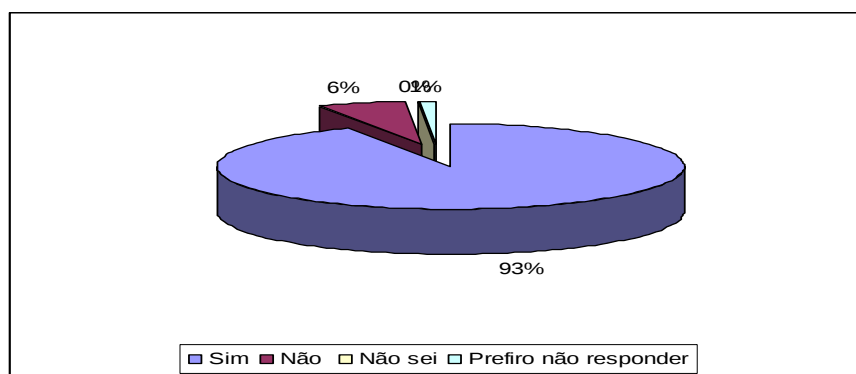


Gráfico 8: Percepção quanto à frequência da divulgação interna dos valores e princípios éticos da empresa - Avaliação Geral –Tabela 2 – Estágio 1
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

No 2º estágio, a pergunta foi se na empresa existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos; e se, além de os valores e princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente. Para 82% dos entrevistados, isso acontece. Não se conseguiu perceber se a resposta visou apenas aos parceiros externos.

No 3º estágio, há maioria absoluta quanto à difusão e adoção dos valores e princípios éticos da empresa, bem como sua avaliação e verificação periódica.

Já no 4º estágio, não há uma uniformidade de percepção entre os empregados de diferentes níveis hierárquicos – para 55% dos respondentes, lideranças da organização e parceiros se sentem motivados a contribuir para o monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos da empresa, e 18% não se sentem motivados para isso, o que pode estar

gerando baixa qualidade de vida no trabalho. Os 27% restantes sinalizam o grupo que não quer se envolver (GRÁF. 9).

Esses dados confirmam o entendimento de Pena (2005), o qual considera que a cultura organizacional vai depender do nível de desenvolvimento da personalidade dos participantes que formam a maioria dominante, mesmo que esta não reflita a maioria numérica. Do ponto de vista da empresa, pode-se considerar que a cultura organizacional pode ser instrumento de legitimação dos interesses em alcançar os resultados econômicos da empresa e, portanto, deve-se estar atento à variável psicológica do participante da organização e, ao mesmo tempo, à sua variável cultural.

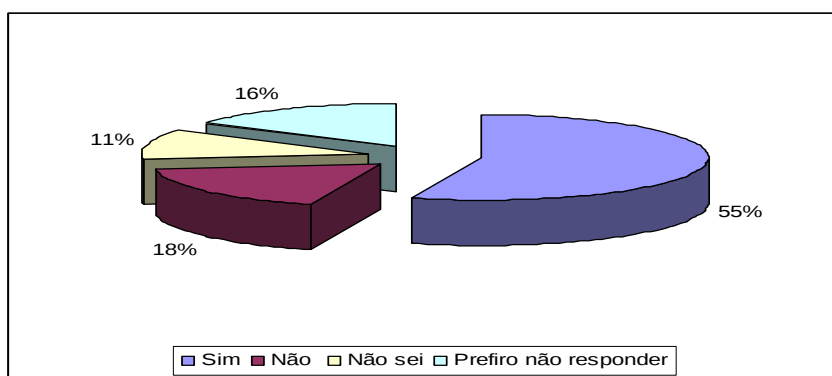


Gráfico 9: Percepção quanto à motivação pela direção da empresa - Avaliação Geral –Tabela 2 – Estágio 4
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Enfim, a empresa está, portanto, no estágio 3, em relação ao ‘enraizamento na cultura organizacional’. Os valores e princípios éticos da empresa são sistematicamente difundidos e sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.

Analisando-se os dados por níveis hierárquicos, percebe-se que grande parte dessa disfunção percentual apresentada nos resultados da pesquisa no 4º estágio deve-se ao grupo de respondentes de nível hierárquico mais baixo, mais uma vez corroborando-se os dados de Pires (2003). Levanta-se aqui a hipótese de que, talvez, essa motivação seja de responsabilidade dos gerentes e seus subordinados que não acreditam estar sendo motivados a ponto de contribuir para o monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos da empresa; outra hipótese pode surgir também, partindo-se do pressuposto de que tais subordinados não se sintam realmente parte essencial desse processo ou que isso não seja efetivamente de responsabilidade deles (GRÁF. 10).

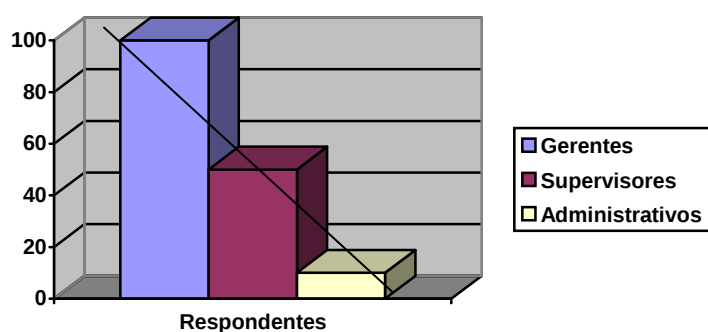


GRÁFICO 10: Percepção quanto à motivação pela direção da empresa por nível hierárquico

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Os valores e os princípios éticos da empresa existem de forma acessível a quem quer que se interesse por esse processo dentro da empresa. Porém chega-se à conclusão de que nem todos os funcionários respondentes desta pesquisa sentem-se motivados a participar ou colaborar para a elaboração desses princípios. Tais pressupostos chegam aos funcionários sob a forma de normas – normalização comportamental para cumprimento perante todos os *stakeholders*. A esse respeito, Lozano (1999) pondera que, em uma organização, seus membros constituintes desenvolvem motivações, hábitos e sensibilidades. As organizações configuram um sentido de identidade e pertinência para com seus membros e passam a representar, por meio do racionalismo e formalidade das dimensões éticas, um sentido de cultura organizacional. E Prahalad (2005) confirma essa percepção, declarando que, além de a empresa ser um *portfolio* de atividades distintas, também é um conjunto de competências essenciais, combinação de várias tecnologias, de aprendizado coletivo, e possuidora de capacidade de compartilhar. No caso da empresa analisada, isso não reflete a realidade.

4.2.1.3 Governança Corporativa

De acordo com a avaliação dos respondentes, pode-se considerar que a empresa é percebida pela amostra como uma organização em que a alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros. Além disso, prioriza a transparência nas prestações de contas e outras informações, assim como também tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente. Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no

estágio 3, em relação à afirmação de Governança Corporativa. Os dados podem ser vistos na Tabela 3.

TABELA 3
Percepção da amostra geral (82) sobre governança corporativa

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
A alta direção tem estrutura e práticas que seguem estritamente a legislação vigente, com estratégias empresariais definidas				A alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.				A alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.				A alta direção incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.			
75%	2%	18%	5%	89%			11%	78%	5%	17%		56%	29%	15%	
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
61	2	15	13	73			9	64	4	14		46	24	12	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Sobre o 1º estágio, pode-se afirmar que a alta direção tem estrutura e práticas que seguem estritamente a legislação vigente, com estratégias empresariais definidas.

Sobre o 2º estágio, a organização, com governança corporativa, está submetida a inúmeros controles. A alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.

Também no 3º estágio percebe-se que a alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.

Já no 4º estágio há indicadores de que a gestão da organização seja verticalizada. Sobre se a alta direção incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, as críticas e as sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam, não houve unanimidade nem uniformidade entre os respondentes. Sobre Governança Corporativa, o que se percebe é uma falta de conhecimento mais intensa sobre o assunto quando este é tratado no âmbito do pessoal administrativo, o que traz uma distorção percentual para essa afirmação. As respostas sinalizam que, embora essa informação seja premissa básica para que uma organização participe no Novo Mercado da BOVESPA, a direção não conseguiu transferir sua importância e fundamentá-la junto a seus colaboradores (GRÁF. 11).

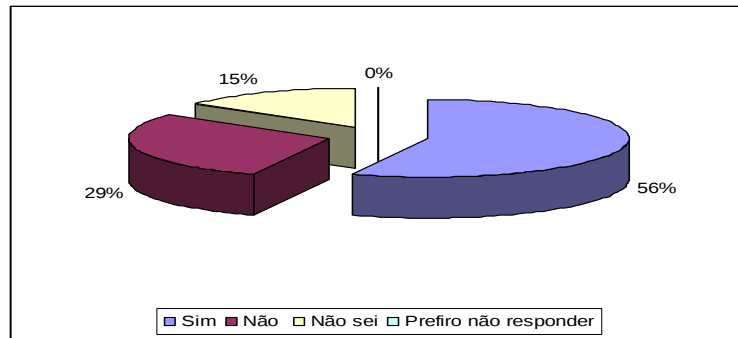


Gráfico 11: Percepção quanto à implementação de estratégias – Avaliação Geral – Tabela 3 – Estágio 4
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Enfim, para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 3, em relação à afirmação de Governança Corporativa, pois a alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.

Porém, analisando-se os dados por cargos hierárquicos, percebe-se que desse processo o nível hierárquico mais baixo não participa ou desconhece a forma como tem que ser tratada a Governança Corporativa dentro de uma organização. Mais uma vez, corroboram-se os dados de Pires (2003). A empresa só não está no 4º estágio, segundo os respondentes, porque há uma grande distorção nas respostas do pessoal administrativo que, talvez, desconheça as exigências para participação de uma empresa no Novo Mercado, assim como as premissas básicas de Governança Corporativa (GRÁF. 12).

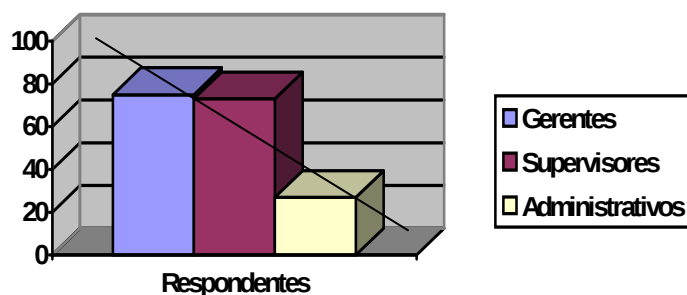


Gráfico 12: Percepção dos diversos níveis hierárquicos quanto à Governança Corporativa
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Conclui-se, portanto, que, para a avaliação da variável Governança Corporativa, a pesquisa deva ser feita em níveis hierárquicos superiores. Nestes, há maior participação da cúpula da empresa, pois, pela responsabilidade dos cargos, pela participação efetiva quanto à formalização das operações, à formatação dos contratos, à formalização de dados, às normas e

regras exigidas pelo Novo Mercado, tais funcionários estariam mais aptos a responder com mais fidedignidade sobre o processo da GC dentro da organização. Acredita-se que o pessoal administrativo se envolva no processo apenas para o fornecimento de dados e materiais necessários ao cumprimento das premissas exigidas pela GC. Portanto, quando se analisam suas respostas, pode ocorrer uma distorção na pesquisa, abrindo-se precedentes para um dado não confiável.

4.2.2 Relações Transparentes com a Sociedade

4.2.2.1 Relações com a concorrência

De acordo com a avaliação dos respondentes, pode-se considerar que a direção da empresa discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes buscando um posicionamento leal. Entretanto não existe uma posição otimista dos respondentes para afirmar que a organização discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal. Além disso, nem se exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial). Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 2 perante o indicador relações com a concorrência. Os dados podem ser vistos na Tabela 4.

TABELA 4
Percepção da amostra geral (82) sobre relações com a concorrência

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
A empresa segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo a legislação.				A direção da empresa discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes e busca um posicionamento leal.				A empresa discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses aspectos.				A empresa exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).			
64%	20%	7%	9%	72%	7%	12%	9%	52%	26%	22%		46%	20%	18%	16%
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
53	16	6	7	59	6	10	7	43	21	18		38	16	15	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o 1º estágio, constata-se que a empresa segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo a legislação (64%). Sobre o 2º estágio, pode-se dizer que a direção da empresa discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes e busca um posicionamento leal para 72% dos respondentes.

Já no 3º estágio, as respostas à questão se a empresa discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses aspectos, para 52% dos respondentes isso indica a realidade.

Sobre o 4º estágio, as respostas à pergunta se a empresa exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados²⁸ não são uniformes sob a percepção dos respondentes. Mais uma vez, o que corrobora para esse quadro são as respostas do pessoal administrativo (GRÁF. 13). Isso pode sinalizar questionamentos quanto à ética na organização.

²⁸ Combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial.

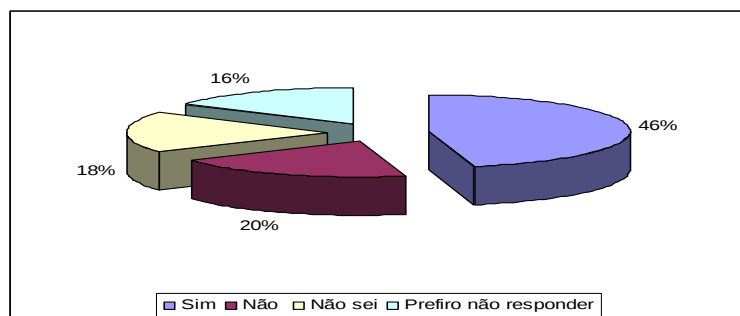


Gráfico 13: Percepção quanto à liderança em questões de ética na concorrência - Avaliação Geral – Tabela 4 – Estágio 4

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 2 perante o indicador relações com a concorrência, pois não há uma unanimidade de respostas para os diferentes níveis hierárquicos. Essa variável distorce bastante a pesquisa quanto ao grau de conhecimento efetivo sobre as práticas da empresa pelos respondentes.

Analisando-se os dados por cargos hierárquicos, os respondentes passam uma idéia menos otimista no que diz respeito a práticas seguidas pela empresa sobre preço, postura perante os concorrentes, concorrência leal e sobre a busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados. Apenas 75% dos gerentes, 62% dos supervisores e 13% do pessoal administrativo acreditam nessas práticas. Por hipótese, ou a prática não corresponde à teoria ou os respondentes desconhecem se a organização efetivamente pratica e exerce posição de liderança sob esses aspectos em seu segmento de mercado perante os concorrentes (GRÁF. 14).

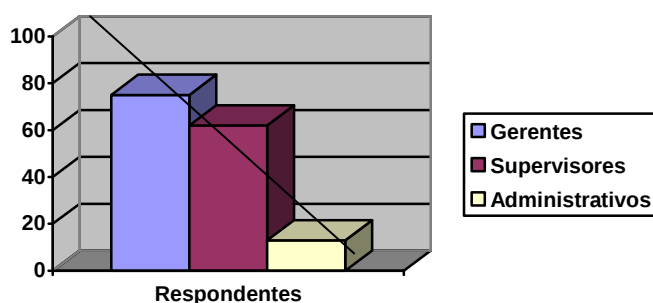


Gráfico 14: Percepção hierárquica sobre ética na competitividade

Fonte: Dados da pesquisa.

Interessante notar no Gráfico 15, abaixo, que a visão mais otimista sobre esse indicador é a dos Supervisores, pois, para pelo menos 80% destes, a empresa discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e

participa de associações de classe na discussão desses aspectos; assim sendo, sob somente esse ponto de vista, a empresa estaria no estágio 3.

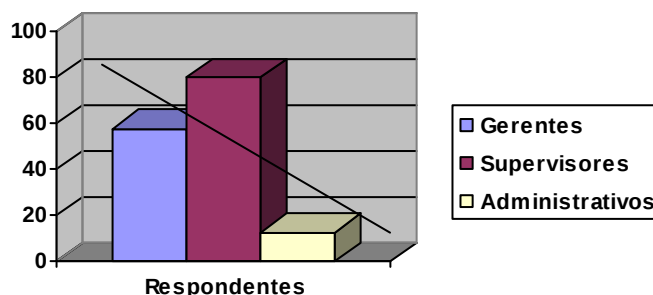


Gráfico 15: Percepção de níveis hierárquicos quanto à ética na concorrência
Fonte: Dados da pesquisa

Concluindo sobre a variável ‘relações com a concorrência’, a pesquisa revela que a empresa segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo a legislação. Também discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes e busca um posicionamento leal. Porém, em face das distorções nas respostas dos diferentes níveis hierárquicos, caberia, sob esse indicador, limitar a pesquisa ao pessoal diretamente envolvido no conhecimento e na prática desse assunto. Percebe-se que os funcionários responderam sem real conhecimento sobre o relacionamento da empresa e seus concorrentes diante de assuntos como combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial.

4.2.2.2 Diálogo e engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders)

De acordo com a avaliação dos respondentes, pôde-se perceber que a empresa possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e tem mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes. Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 4, perante o indicador diálogo e engajamento das partes interessadas. Os dados podem ser vistos na Tabela 5.

TABELA 5
Percepção da amostra geral (82) sobre o diálogo e engajamento das partes interessadas (Stakeholders)

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
A empresa discute dilemas, estratégias e problemas com as partes interessadas apenas no ambiente da liderança da organização.				A empresa discute e estende a discussão dos dilemas, estratégias e problemas com as partes interessadas e com os empregados e interessados diretos, dependendo do tema em questão.				A empresa estabelece mecanismos de diálogo com as diversas partes interessadas nos negócios da empresa e pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados.				A empresa possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e tem mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.			
15%	69%	16%		64%	10%	26%		72%	16%	12%		74%	9%	17%	
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
12	57	13		53	8	21		59	13	10		61	7	14	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 1º estágio, não é unânime a afirmação de que a empresa discute dilemas, estratégias e problemas com as partes interessadas *apenas* no ambiente da liderança da organização.

Assim como no 2º estágio, percebe-se que a empresa discute e estende a discussão dos dilemas, das estratégias e dos problemas com as partes interessadas e com os empregados e interessados diretos, dependendo do tema em questão.

Sobre o 3º estágio, pode-se dizer que existe coerência nas respostas ao quesito em comparação com o 4º estágio. Questionou-se se a empresa estabelece mecanismos de diálogo com as diversas partes interessadas nos negócios da empresa e se pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados bem como se possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas, com mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes. Para 72% (3º estágio) e para 74% (4º estágio), há diálogo e participação. Os 28% ‘não’ e ‘não sei’ (3º estágio) são próximos aos 26% ‘não’ e ‘não sei’ do 4º estágio (GRÁF. 16).

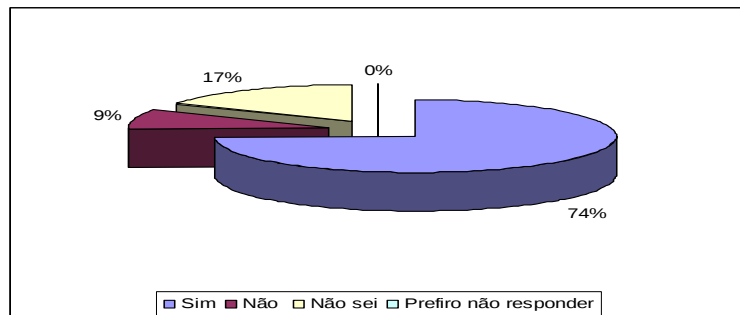


Gráfico 16: Percepção quanto aos processos internos de comunicação - Avaliação Geral – Tabela 5 – Estágio 4
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se afirmar que existiu unanimidade na percepção de que, para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 4 perante o indicador diálogo e engajamento das partes interessadas.

Na análise dos dados por nível hierárquico, o que proporciona a percepção da organização no estágio 4 é o posicionamento dos gerentes e supervisores, conforme será observado no Gráfico 17. Existe unanimidade, mas não existe uniformidade entre os respondentes quando a pesquisa é feita com o pessoal administrativo. Pode-se entender que, nesse nível, as discussões são limitadas a poucas alternativas de ação (geralmente duas), sem que o espectro geral seja apresentado. Dessa maneira, no tocante a eventuais riscos e desvantagens ocultas, o grupo deixa de reavaliar o procedimento inicialmente preferido pela maioria. Isso se deve, talvez, ao fato de os membros do pessoal administrativo não se esforçarem nem se empenharem muito em obter informações, para poderem avaliar os riscos e vantagens das diferentes alternativas.

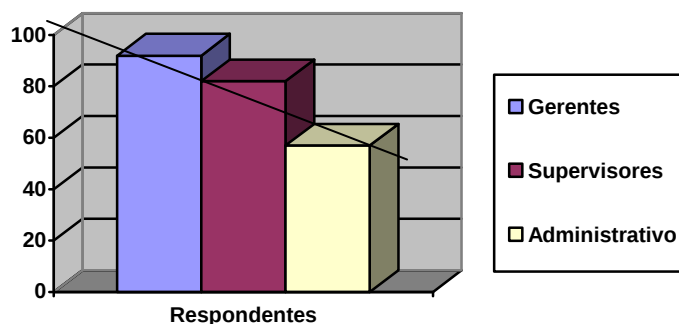


Gráfico 17: Percepção de níveis hierárquicos quanto ao diálogo
Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Pode-se perceber, portanto, que o nível hierárquico mais baixo não sabe ou não concorda com a afirmação de que a empresa discute dilemas, estratégias e problemas com as

partes interessadas. Uma das hipóteses que pode ser levantada para responder a essa questão seria o fato de eles não se sentirem parte integrante no processo de discussão das estratégias, dos objetivos e das metas. Tais assuntos chegam prontos e talvez eles recebam apenas instruções gerais para executá-los.

Caberia aqui recomendar, mais uma vez, que essa variável da pesquisa fosse feita entre pessoas que fazem parte do processo de relacionamento com os *stakeholders* da organização.

4.2.2.3 Balanco social

De acordo com a avaliação dos respondentes, considera-se que a empresa elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos, produz um balanço social facilmente acessível que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, elaborado com amplo envolvimento interno e de *stakeholders* externos, e inclui os resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período. Para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 4 perante o balanço social. Os dados podem ser vistos na Tabela 6.

TABELA 6
Percepção da amostra geral (82) sobre o balanço social

Estágio 1				Estágio 2				Estágio 3				Estágio 4			
A empresa elabora sem regularidade definida relatório com informações sobre suas ações sociais e ambientais.				A empresa elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.				A empresa produz um balanço social facilmente acessível que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades.				A empresa produz um balanço social facilmente acessível, elaborado com amplo envolvimento interno e de <i>stakeholders</i> externos, que integra as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.			
53%	26%	21%		94%		6%		100%				83%	6%	11%	
Sim	Não	Não sei	Prefiro não responder	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR	Sim	Não	Não sei	PNR
44	21	17		77		5		82				68	5	9	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 1º estágio, cabe salientar que, para um conjunto de 53% de respondentes, a empresa elabora, sem regularidade definida, relatório com informações sobre suas ações sociais e ambientais (GRÁF. 18).

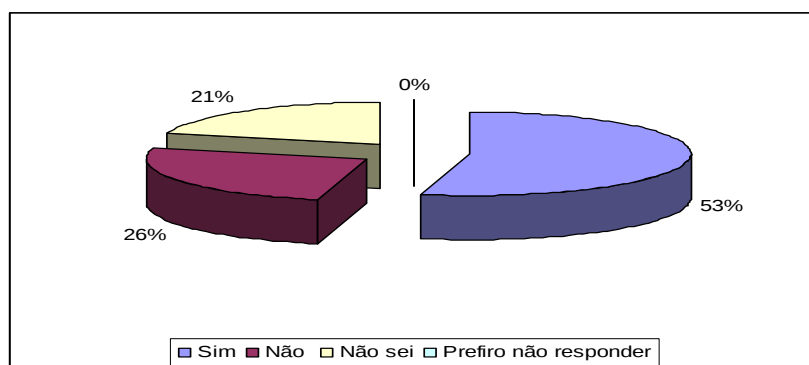


Gráfico 18: Percepção quanto à regularidade de relatórios sobre ações sociais e ambientais - Avaliação Geral – Tabela 6 – Estágio 1

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Sobre o 2º estágio, a pesquisa indica que a empresa elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais, incorporando aspectos quantitativos.

Sobre o 3º estágio, a pesquisa indica unanimidade de percepção de que a empresa produz um balanço social facilmente acessível que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades.

Já o 4º estágio confirma o entendimento da maioria dos funcionários sobre a empresa produzir um balanço social facilmente acessível, elaborado com amplo envolvimento interno e de *stakeholders* externos. Sua consideração é que o relatório integra as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o período seguinte.

Sintetizando, para o conjunto dos respondentes, a empresa está no estágio 4 perante o balanço social, apesar de a pesquisa demonstrar o desconhecimento de alguns sobre a regularidade da elaboração de relatórios com informações sobre as ações sociais e ambientais praticadas pela empresa.

Seu Balanço Social, datado de 30 de junho de 2007, atende a todos os requisitos do Novo Mercado e do Instituto Ethos. Alguns pontos relevantes de ambos foram analisados, e outros foram ignorados para não identificar a empresa:

- a) A Sociedade efetua pagamentos semestrais de participação nos resultados para os empregados, de acordo com suas categorias e avaliações de desempenho, classificados como custos ou despesas operacionais, conforme alocação funcional dos respectivos empregados;
- b) A Sociedade e suas controladas são parte em vários processos trabalhistas relacionados, principalmente, ao reconhecimento de vínculo de emprego que eventual prestador de serviço autônomo, empreiteiro ou assemelhado pleiteia judicialmente e ao

pagamento de horas extras e seus respectivos reflexos. Não há uniformidade nas decisões dos magistrados para essas matérias. Alguns dos processos estão garantidos por carta de fiança bancária²⁹;

c) A Sociedade e suas controladas são parte em diversos processos de natureza fiscal e previdenciária. Existem súmulas e decisões judiciais que apóiam as teses defendidas pela Sociedade. Esses processos estão garantidos por cartas de fiança bancária. A Administração da Sociedade, baseada na opinião de seus assessores legais, não crê que a resolução de tais questões venha a impactar substancialmente sua posição patrimonial ou seus resultados. Exceto pelas provisões acima, que são integrais com relação ao risco provável de perda, acredita-se que nenhuma outra provisão seja necessária;

d) O Estatuto Social prevê que, do resultado apurado em cada exercício social³⁰, ajustado na forma da Lei, 25% serão distribuídos como dividendos mínimos obrigatórios;

e) A Sociedade, por ser uma empresa de capital intensivo, depende da liquidez do mercado para financiar suas necessidades de recursos ao menor custo financeiro. Para atender a suas necessidades de fluxo de caixa, a Sociedade financia-se através da emissão de títulos de longo prazo e de captações de curto prazo na modalidade de ‘Comprar’³¹, além de financiamentos de capital de giro. Buscando reduzir os custos financeiros de suas captações de recursos de curto prazo, a Sociedade tem contratado operações em moeda estrangeira, vinculadas a operações de *swap*³² referenciadas em CDI³³. Essas operações estão casadas em termos de valor, prazos e taxas de juros;

f) Os Indicadores Sociais Internos indicaram concessão de 3% sobre o Resultado Líquido em 2006 e de 2% em 2007;

²⁹ Documento emitido por banco com objetivo de garantir determinadas obrigações assumidas por terceiros perante seus credores.

³⁰ Período de tempo entre o levantamento de dois balanços patrimoniais de uma empresa. Normalmente é de um ano, e não precisa coincidir com o ano civil. A empresa pode adequá-lo ao seu fluxo de caixa, ou a outro critério relevante.

³¹ Linha de crédito à empresa, para financiamento de aquisições de estoques, matérias-primas e serviços. Com o Comprar, a empresa obtém recursos para pagamentos à vista de fornecedores.

³² Entende-se como *swap* um contrato de troca de indexadores, que funciona como *hedge* (proteção), permitindo conseqüentemente aos participantes do mercado se proteger dos riscos inerentes aos ativos que operam.

³³ Os Certificados de Depósitos Interbancários (CDIs) são títulos emitidos pelos bancos como forma de captação ou aplicação de recursos excedentes. A taxa média diária do CDI de um dia é utilizada como referencial para o custo do dinheiro (juros). Por este motivo, esta taxa também é utilizada como referencial para avaliar a rentabilidade das aplicações em fundos de investimento.

- g) Os Indicadores Sociais Externos – Educação, Cultura, contribuições para a sociedade, tributos (exceto encargos sociais) – indicaram o mesmo percentual de 8% sobre o Resultado Líquido para 2006 e 2007;
- h) O número de empregados foi ampliado em 5% de 2006 para 2007;
- i) O número de terceirizados permaneceu equivalente;
- j) A contratação de estagiários foi reduzida em 5%;
- k) Houve ampliação de recrutamento de indivíduos acima de 45 anos em 17%;
- l) O número de contratações do sexo feminino foi ampliado em 10%;
- m) A posição de mulheres em cargo de chefia foi ampliada em 2%;
- n) O número de afro-descendentes foi reduzido em 7%;
- o) O número de portadores de deficiência foi reduzido em 10%.

No Balanço Social de junho de 2007, a organização informa sobre seus projetos sociais e ambientais, especificando a participação de seus *stakeholders* da seguinte forma:

- a) Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por todos os empregados, considerando-se todos os níveis hierárquicos;
- b) Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por todos e pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA);
- c) Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos trabalhadores, a empresa segue as normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT);
- d) A participação nos lucros ou resultados contempla todos os empregados;
- e) Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa não são considerados;
- f) Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa organiza e incentiva
- g) O número total de reclamações e críticas de consumidores no órgão de Proteção ao Consumidor (PROCON) indicou 33 e na Justiça 206;
- h) O percentual de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas no PROCON indicou 40,0% e na Justiça 54,9%;
- i) As receitas líquidas da Companhia aumentaram 39,5%, principalmente devido ao crescimento de 22,7% no volume de negócios;
- j) Os custos diretos aumentaram 48,2% em decorrência do aumento do volume de negócios;
- k) As despesas de imposto de renda e contribuição social aumentaram 39,6% (R\$2,9 milhões), passando de R\$7,2 milhões no segundo trimestre de 2006 para R\$10,1 milhões no segundo trimestre de 2007.

Analisando-se a última publicação, pode-se constatar que a empresa tem procurado seguir as formalidades exigidas. Entretanto, devido a uma série de percepções e comportamentos anteriormente detectados, essa realidade não tem sido divulgada de forma adequada nem com a participação de todos os interessados.

Analisando-se os dados por cargos hierárquicos, percebe-se que, para quase todos os respondentes dos diferentes níveis, a falta de conhecimento ou até de interesse sobre a afirmação da regularidade de elaboração dos relatórios marca a pesquisa, gerando uma não conformidade de respostas (GRÁF. 19). Na realidade, o Balanço Social da organização sob análise é publicado trimestralmente nas últimas páginas de seu relatório financeiro à Comissão de Valores Mobiliários, e ocupa pouco mais de duas páginas. A separação por níveis hierárquicos contradiz a posição da organização no 4º estágio quando se avaliou a percepção geral.

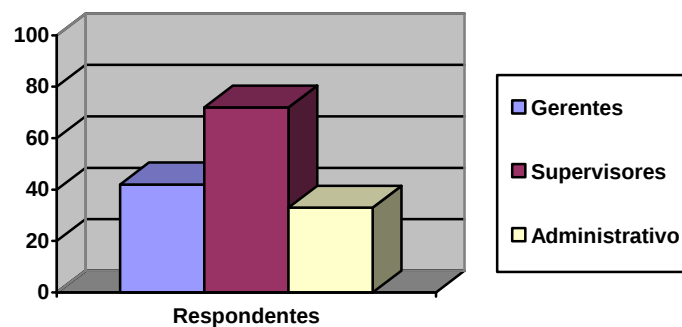


Gráfico 19: O Balanço Social no Estágio 1
Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Mas, embora não haja interesse ou exista falta de conhecimento técnico de todos os níveis hierárquicos para a análise do Balanço Social, da maneira como este é apresentado, na prática a situação é diversa. Concluiu-se que a empresa produz um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, e elabora-o com amplo envolvimento interno e de *stakeholders* externos.

4.3 Posicionamentos dos Entrevistados

As entrevistas foram realizadas com um representante de cada nível hierárquico da empresa: o gerente, supervisor e um funcionário administrativo.

4.3.1 Gerente

Este possui uma remuneração de 20 SM³⁴, está há sete anos no corpo laboral, é casado, pós-graduado em administração e tem 36 anos. A empresa é seu terceiro empregador. Informa existir bastante pressão no cumprimento de metas, mas que seu relacionamento com os superiores ocorre de forma ‘tranqüila’, segundo ele, também por causa de seu temperamento, que é o de não gerar conflitos desnecessários. Seus relacionamentos com seus pares existem de forma harmônica e os supervisores, seus subordinados diretos, são promovidos de forma a atingir metas, com poucas exceções não-formais. Há pouca ligação com o pessoal administrativo, em virtude de seu cargo (não-identificado). Percebe haver alusões que magoam, observações maldosas, intrigas calculistas e críticas injustificadas, e por isso se mantém afastado de alguns grupos. No relacionamento com fornecedores, que já são tradicionais, considera ‘estar tudo andando bem’, sem maiores explicações ou comentários.

Quando questionado sobre a ética na empresa, o gerente a entende como um conjunto de princípios que promovem resultados comerciais de curto prazo, pois, logo a seguir, virão complementos de outros resultados comerciais a atingir. De prazos em prazos, entende que a ética se mantenha em níveis equivalentes. Questionado sobre se há consenso de algumas solicitações vindas da diretoria, seu posicionamento coloca-se em nível de obediência e alinha-se na área existencial mais ampla. Nesta, o tom é dado pelas relações sociais consideradas necessárias e pela esperança de ascensão na carreira como alguém ‘cordato’, mas com metas atingidas. O gerente entende que foi contratado para cumprir determinadas tarefas e encontra-se dominado por um princípio funcional, não moral. Em sua mente, a consciência da responsabilidade transfere-se para sua diretoria. Além disso, para ele, a

³⁴ Salário Mínimo, equivalente a R\$380,00/mês.

empresa situa-se em bom posicionamento junto ao mercado, com boa reputação, e tem agido ‘dentro dos conformes’ para a continuidade de seu sucesso.

Seus posicionamentos denotam o mesmo entendimento de Aktouf (1993), no sentido de que se passa a aceitar a premissa de que o êxito de uma empresa estaria garantido por uma cultura forte, a tornar proeminente o produto, a imagem e o esforço conjunto de todos. Pena (2005) também entende que a cultura organizacional depende da característica da personalidade dos indivíduos. Para Lozano (1999), seus dizeres refletem não existir uma cultura unitária na organização, na medida em que os valores não são compartilhados de forma intensa entre seus membros. Isso já ficou constatado nas tabelas e nos gráficos analisados. Como há pequeno relacionamento interpessoal declarado, sua atitude nega o entendimento de Lozano (1999) quanto ao fato da necessidade da existência de líderes educadores, considerados como promotores de diálogo, aprendizagem e reflexão com as pessoas. Dentro e fora da organização, isso se torna importante elemento para o projeto ético de uma organização. Na compreensão do código de ética da empresa como uma ferramenta para a gestão contemporânea, constatou-se, conforme Lozano (1999), o perigo que contribui o nível de gerência para fechar a organização em si mesma, e somente seja um mecanismo de controle interno, a princípio impermeável a qualquer consideração que não seja funcional ao que está estabelecido dentro da organização.

4.3.2 Supervisor

O supervisor possui remuneração de 10 SM, participa do corpo laboral há 10 anos, é pós-graduado em *Marketing*, casado, dois filhos, tem 38 anos. Possui, por temperamento, uma convivência sadia com todos os níveis hierárquicos, tanto os superiores quanto os subordinados. Sabe que ‘tem de dar o melhor de si’ e cumprir suas atividades com excelência. Tem sido informado das metas propostas pela direção e procura repassá-las com cuidado, entendendo as características de cada subordinado. Percebe ‘a luta de foice’ na qual a empresa se inseriu, o Novo Mercado, em que a qualidade ‘geral’ é exigida e controlada. Sente-se realizado em sua atividade (não informada), porque entende estar em uma empresa de sucesso, com boa reputação e com benefícios interessantes para seu aprimoramento (sua pós-graduação foi patrocinada). Para ele, a empresa discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de

classe na discussão desses aspectos. Assim sendo, sob esse ponto de vista, a empresa é ética. No aspecto global, considera a empresa na qual trabalha um ambiente de coletivo moral, porque facilita liberdades de ação, e, ao ser informado de que a amostra assim não entendeu a organização, declarou que alguns podem entendê-la dessa maneira pela rigidez de sua chefia imediata. Compreende haver diversas culturas internas.

Pode-se perceber que a percepção do indivíduo é fundamental para que haja compromisso. Além disso, quem se compromete é o sujeito, a pessoa concreta. O posicionamento corrobora a idéia de Schein (1968), para quem a percepção influencia os motivos e as necessidades, mas a experiência prévia também interfere na percepção do sujeito. Por esse ponto de vista do indivíduo, pode-se considerar que a cultura organizacional vai depender do nível de desenvolvimento da personalidade dos participantes que formam a maioria dominante, mesmo que esta não reflita a maioria numérica. Do ponto de vista da empresa, pode-se considerar que a cultura organizacional pode ser instrumento de legitimação dos interesses em alcançar os resultados econômicos da empresa. A posição do supervisor também confirma Pena (2005), o qual assinala que se deva estar atento à variável psicológica do participante da organização e, ao mesmo tempo, à sua variável cultural.

4.3.3 Funcionário administrativo

O funcionário entrevistado trabalha no departamento financeiro há dois anos, tem 26 anos, é graduado em Gestão Contábil e é solteiro. Considera seu supervisor um déspota, cheio de energia e pleno de problemas não-resolvidos em seu ambiente familiar. Além disso, considera seus companheiros de seção ‘sofredores’ como ele. O Gerente da área é uma pessoa vista eventualmente, mas apenas na sala da supervisão. Entende a empresa com excelente reputação, o que lhe confere auto-estima em seu ambiente familiar e social, mas entende que jamais imaginou que ‘engolir sapos’ fosse tão difícil, referindo-se a seu supervisor. Sabe que a empresa está bem posicionada no mercado, possui o conhecimento do que seja o Novo Mercado e as determinações do Instituto Ethos, e faz o possível para cumprir de forma adequada seu trabalho. O Código de Ética, para ele, é apenas mais uma obrigação a cumprir, mas entende que suas normativas, internamente, são conflitantes com a realidade. Informa que as pesquisas da empresa sobre o Balanço Social são repassadas de forma a apresentar o mesmo posicionamento dos dirigentes. E não entende a organização como uma entidade

única, constatando conflitos, posicionamentos diversos não atendidos, perseguições e demissões indevidas. Informa ter sido instruído sobre o Código de Ética em termos obrigatórios, mas, como sua atividade deve fornecer fidedignidade de dados, acredita estar contribuindo para os resultados, porque ‘é muito consciente de sua profissão’.

As respostas confirmam Pena (2005), que observa que as teorias da organização têm ignorado o caráter alienado do compromisso do indivíduo para com a organização. Isso se deu porque, desde a administração científica de Taylor, em 1911, adotou-se a concepção do homem econômico, quando não se considerava o ser humano como um sujeito consciente e livre. Ao contrário, a ênfase nos objetivos da organização fazia do trabalhador um objeto de execução de tarefas para produzir cada vez mais em menos tempo. Nessa perspectiva, não se pode falar de integração entre indivíduos e organização. Também Etzioni (1974), ao estabelecer os tipos de vínculo com a organização, reconhece que indivíduos e organização são duas unidades distintas que se inter-relacionam. A empresa usa mecanismos de controle com o propósito de adequar os indivíduos às diretrizes organizacionais. A participação dos indivíduos, por sua vez, se refere à orientação avaliativo-receptiva dos sujeitos com relação a um objeto, caracterizada em termos de intensidade e direção. Nesse sentido, confirma-se o entendimento de Schein (1984), para quem a cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis. Percebeu-se que isso não ocorre na empresa sob análise.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa objetivou analisar o discurso do corpo gerencial de uma empresa do Novo Mercado da BOVESPA quanto à gestão da ética e da governança corporativa e, também, classificar as variáveis da governança corporativa percebida pelos empregados nos estágios sugeridos pelo Instituto Ethos. Os objetivos foram cumpridos.

A empresa, na visão de seus respondentes, de diferentes níveis hierárquicos e selecionados aleatoriamente, faz demonstrar que cumpre todas as exigências internas e externas para estar hoje no nível de comprometimento que está perante o Novo Mercado da BOVESPA, conseqüentemente, perante seus *stakeholders*.

Observou-se que a organização sob análise atende aos principais requisitos do Novo Mercado, caracterizados por: (a) divisão do capital social exclusivamente em ações ordinárias; (b) ações que representam 25% do capital social já se encontram em circulação; (c) na alienação de controle, ainda que por vendas sucessivas, o negócio deve ficar condicionado a que sejam estendidas aos acionistas minoritários as mesmas condições oferecidas ao acionista controlador, incluindo o mesmo preço (*tag-along*), compromisso já firmado pela empresa; (d) o Conselho de Administração possui cinco membros, com mandato unificado de um ano; (e) há demonstração de fluxo de caixa (da Companhia e consolidado) nos ITRs (informações trimestrais) e nas demonstrações contábeis anuais; (f) a divulgação das demonstrações contábeis já estará, a partir de 2008 (dois anos a partir da adesão ao Novo Mercado), também em inglês e nos padrões internacionais U.S. GAAP ou IFRS; (g) o cronograma de eventos corporativos tem sido divulgado anualmente, até o final do mês de janeiro; (h) já existe a adesão, pela Companhia, Controladores, Administradores e membros do Conselho Fiscal, à Câmara de Arbitragem do Mercado.

Além disso, a empresa busca elevados padrões de Governança Corporativa quando apresenta o cumprimento dos requisitos básicos na divulgação bem como no tratamento de todo tipo de informação relevante ao mercado quanto à Transparência (*Disclosure*), à Equidade (*Fairness*), à Prestação de Contas (*Accountability*) e à Conformidade (*Compliance*).

Também fica comprovado, através da análise das variáveis (indicadores) do Instituto Ethos, que a empresa em estudo encontra-se entre o nível 3 e o nível 4 de Responsabilidade Social Empresarial no indicador estudado (valores, transparência e governança corporativa). Apesar de as respostas em 03 das variáveis apresentadas não serem unânimes, elas foram uniformes. Em alguns casos, o nível hierárquico dos respondentes interferiu no resultado das

respostas, seja pela falta de conhecimento, seja pela falta de participação efetiva nos procedimentos ou processos da empresa (QUADRO 6).

Variáveis	1º estágio	2º estágio	3º estágio	4º estágio
Compromissos éticos				☺
Enraizamento na cultura organizacional			☺	
Governança Corporativa			☺	
Relações com a concorrência		☺		
Diálogo e engajamento das Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)				☺
Balanço social				☺

Quadro 6: Variáveis x Estágios do Ethos

Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com a avaliação dos respondentes, pode-se considerar que a empresa é percebida pela amostra como uma organização que assume compromissos éticos e treina seus empregados de diferentes níveis hierárquicos para conhecê-los. Além disso, a organização prevê a participação de empregados, parceiros e a comunidade na revisão do código de ética, que é submetido a controle e auditoria periódicos. Isso faz com que a empresa seja percebida pelos respondentes no 4º estágio para a variável ‘Compromissos éticos’.

Quanto à variável ‘Enraizamento na cultura organizacional’, a empresa é percebida pela amostra como uma organização onde existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos. Além de os valores e princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente, o que a faz estar classificada no 3º estágio.

Na análise da variável ‘Governança Corporativa’, a empresa é percebida pela amostra como uma organização em que a alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros. Além disso, a empresa prioriza a transparência nas prestações de contas e outras informações, assim como também tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente, e assim classificada no 3º estágio.

Pôde-se perceber também que a empresa possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e tem mecanismos para assegurar

que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes, confirmando assim o 4º estágio para a variável ‘Diálogo e engajamento das Partes Interessadas (*Stakeholders*)’.

De acordo com a avaliação dos respondentes, considera-se que a empresa elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos. Produz um balanço social, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, elaborado com amplo envolvimento interno e de *stakeholders* externos, e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período, estando assim classificada no 4º estágio.

Quanto à variável ‘Relações com a concorrência’ pode-se considerar que a direção da empresa discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes buscando um posicionamento leal. Entretanto não existe uma posição otimista dos respondentes para afirmar que a organização discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal. Além disso, não ficou claro se a empresa exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial), conforme resultado apurado constatando o 2º estágio para a empresa nessa variável.

Observou-se que as respostas a essas variáveis apresentaram diferenças entre os níveis hierárquicos dos respondentes. Os gerentes e os supervisores tendem a responder mais positivamente às questões do que os trabalhadores do nível operacional. Isso pode ser explicado pelo nível de informação, sempre maior para os cargos mais altos, embora todos os empregados recebam a participação nos lucros e resultados da empresa. Levanta-se a hipótese de que a ética, a transparência e a governança corporativa estejam mais dirigidas para o mercado e para os acionistas do que para o público interno. Infere-se que a busca por governança corporativa seja um meio para a obtenção de reputação junto ao mercado, mais que um valor assumido por si.

Importante salientar que, pela análise das entrevistas, pôde-se perceber o quanto seus funcionários entendem a empresa com excelente reputação, o que lhe confere auto-estima em seu ambiente familiar e social. Com base nessa percepção seria justo recomendar que a empresa fortalecesse o nível de relacionamento ‘empregado x empregador’, abusando de fatores motivacionais que fizessem com que seus funcionários se sentissem impelidos, a cada vez mais, alcançar metas e objetivos, com visão de futuro para o estabelecimento para si próprios de um plano de carreira, pois, apesar do ‘orgulho’ em se trabalhar numa empresa com tamanho reconhecimento de mercado em seu segmento (corroborado pela valorização

econômico-financeira de suas ações no mercado da BOVESPA, desde o seu lançamento no Novo Mercado), é fato que o *turnover* da empresa é bastante alto. O nível de exigência e comprometimento dos empregados chega a ser estafante na grande maioria dos casos – essa é uma observação empírica para recomendação de um programa motivacional para os funcionários, já que não houve uma pesquisa efetiva que pudesse corroborar essa informação (o *turnover* da empresa). Isso apenas foi percebido nas entrevistas com os funcionários, em seu tempo de casa e nos relatórios (balanços) divulgados pela empresa.

Na interpretação de todas as informações adquiridas ao longo da pesquisa, foi possível perceber e entender como uma organização familiar fundada nos anos de 1970, com princípios mecanicistas típicos da época, desenvolveu-se em uma racionalidade instrumental. Sabe-se que essa era caracterizada pela habilidade das pessoas de se encaixarem e contribuírem para uma operação eficiente em uma estrutura pré-determinada. Isso era adequado para desempenhar uma atividade fixa em circunstâncias estáveis, mas, quando essas condições passaram a ser violadas pela velocidade impressa das mudanças tecnológicas, políticas e sociais, não apenas a empresa sob análise mas muitas outras encontraram problemas. Algumas fecharam suas portas e outras conseguiram adaptar-se, adequar-se e obter sucesso e reputação.

A complexidade do mundo contemporâneo passou a exigir mudanças estruturais nas organizações e a qualidade de suas interconexões se tornou mais evidente. Houve necessidade de muitas mudanças de foco, e o entendimento de que ‘em time que está ganhando não se mexe’ se tornou um foco obsoleto, pois o cenário global foi alterado. E, para acompanhá-lo, a compreensão da ética nos negócios tornou-se a palavra de ordem, tanto de forma interna quanto à relativa ao contexto externo. A competitividade tornou-se relevante, os fornecedores aprimoraram-se tecnologicamente, os clientes ficaram mais exigentes, a sociedade civil mobilizou-se e o Estado continuou sua busca incessante por maiores tributos. Isso tudo contribuiu para uma verdadeira revolução nas missões e filosofias das empresas, e ficou patente a necessidade de maior valorização do público interno para a obtenção dos resultados.

O fato de a empresa pesquisada ter aderido voluntariamente ao Novo Mercado da BOVESPA, destinado exclusivamente a companhias que atendam a requisitos mínimos e aceitem submeter-se a regras de ‘Governança Corporativa’, influenciou na escolha desta empresa, fato que já evidenciava uma predisposição para uma postura ética e de responsabilidade social. Através deste trabalho pôde-se confrontar a teoria no sentido prático: as premissas básicas sobre ética empresarial, responsabilidade social e Governança Corporativa ficaram evidentes ao longo da pesquisa realizada dentro da organização. A

confrontação teórica para o entendimento de todos os ajustes dentro da organização que se fizeram necessários deu a oportunidade à pesquisadora de compreender todo o processo que se desenvolveu ao longo de alguns anos para a abertura do capital da empresa – um ‘case’ de sucesso, comprovadamente percebido pelo orgulho de seus funcionários em trabalhar numa empresa reconhecidamente forte em seu nicho de mercado, pela mídia e pela sociedade, reconhecidamente valorizada em termos econômico-financeiros (dado baseado na simples análise do valor de suas ações desde o lançamento destas no NM da BOVESPA).

Seria interessante pesquisar este tema, em um estudo futuro, a partir da percepção de outros *stakeholders*: consumidores e clientes, fornecedores, comunidade.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações, entre elas as limitações próprias de um estudo de caso, pois os dados não podem ser generalizados para outras empresas. Aliás, os dados sequer podem ser, grosso modo, generalizados para a própria empresa, visto que ela tem muitas unidades e a pesquisa foi realizada em apenas uma, e visto que os respondentes não fazem parte de amostra aleatória, pois se trata de amostra não-probabilística. Houve limites na realização da pesquisa dentro da empresa, impostos pela forma e pelo tempo para realização das entrevistas e coleta dos dados disponibilizados pela gerência.

Assim sendo, o que se conclui é que a empresa poderia criar uma forma de aperfeiçoar seu departamento de comunicação interna, não no sentido apenas informativo, com *folders*, jornais internos, *e-mails*, que inclusive já existem de forma exaustiva. Além disso, deveria criar estruturas de reuniões periódicas que apresentassem e efetivamente explicassem, não apenas explanassem, as mudanças pelas quais a empresa passa e os motivos que a levam a tomar determinadas atitudes estabelecendo novos valores, conceitos, relações com seus *stakeholders* – internos e externos. Essa recomendação se deve à interessante discrepância entre as respostas de gerentes e supervisores com o pessoal administrativo.

Os fatos relevantes publicados na mídia muitas vezes passam despercebidos dos funcionários, os quais alegam, em sua maioria, não terem tempo suficiente para leitura dessas informações passadas pela empresa. Apenas recebem novas metas e objetivos a cumprir, conforme determinação da chefia imediata. Desconhecem o esforço da empresa pela transparência com os investidores e o mercado em geral.

Já que, para participar do Novo Mercado, há exigências para qualquer organização, os dados da pesquisa permitem levantar a hipótese de que outras empresas do Novo Mercado tenham resultados semelhantes ao tema ‘Valores, Transparência e Governança’, isto é, que tenham percepções positivas, mas mal distribuídas entre os níveis hierárquicos. Abre-se aqui

um campo para novas pesquisas, como repetir esta pesquisa com o mesmo instrumento em outras empresas do NM.

Cabe aqui ressaltar uma nova informação. Desde o início da pesquisa, em 2005, o NM tinha apenas 11 empresas participantes e atualmente conta com 82 empresas – inclusive a própria *BOVESPA Holding*, que recentemente abriu seu capital. Fica aqui uma sugestão de pesquisa que possa elucidar os motivos que têm levado as empresas a participarem do NM da BOVESPA que significa cumprir o mais alto nível de exigência quanto à GC.

Como conclusão geral, deve-se lembrar que organizações são feitas por pessoas e, por mais que essas desejem sucesso e reputação no mercado, por mais que cumpram normas estabelecidas e ajam de acordo com a lei, devem focar, prioritariamente, seu público interno, responsável principal por esses resultados.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALIGLERI, Lilian Mara; BORINELLI, Benilson. Responsabilidade Social nas grandes empresas da região de Londrina. 25º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Campinas/SP, 2001.
- ALTKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.25-36, spring 1997.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDREWS, Kenneth R. Ética na prática. In: **Ética e responsabilidade social nas empresas**. SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.61-75. (Harvard Business Review).
- ARRUDA, M. C. C., WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. Ética na Gestão de Pessoas. In: **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 26-35, jul./set. 2000
- ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002
- AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo; REFICCO, Ezequiel. La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. Ideas con Impacto. **Harvard Business Review America Latina**, p. 4256, Dic. 2004 .
- BAUER, Raymond. **Business and Society**: 1976-2000. New York: AMACOM, 1976
- BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, Edição Especial Minas Gerais. p.10-22. São Paulo, 2005
- BOVESPA - BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em 09 jun., 2007.
- BOVESPA - BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/___Empresas?novoMercadoNiveis/cias_niveisdif_intro.asp.htm> Acesso em 03/10/2005.
- CADBURY, Adrian. The future of governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, v.24, 1999.

CARROL, Archie B. **A conceptual model of corporate social performance**. Geórgia: College of Business Administration, 1979.

CARROL, A. B. **Business and society: Ethics and stakeholder management**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48. jul./aug., 1991.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. United States of America: South-Western College Publishing/Thomson Learning, 2000.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society - Ethics and Shareholder Management**. Massachusetts: Ed. Thompson, 2003.

CAVANAGH, G. f.; McGOVERN, A. F. **Ethical dilemmas in the modern corporation**. Prentice Hall: Englewoods Cliffs, 1988.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, p.92-117, jan. 1995.

COELHO, Helena Maria Queiroz. **Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte

COMISSÃO EUROPEIA. **As políticas sociais e de Emprego na UE, 1999-2001: Trabalho, Coesão, Produtividade**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2001.

DAVIS, Keith; BLOMSTROM, Robert L. **Business and Society: Environment and Responsibility**. New York: McGraw-Hill, 1975.

DEAL, Terence; KENEDY, Alan. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DONALDSON, J. **Key issues in Business Ethics**. London: Academic Press, 1989.

EPSTEIN, Edwin M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, California, v. XXIX, n. 3, 1987.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2004

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de R S E**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de R S E**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FRANÇA, Marco Aurélio de. **Gestão da ética empresarial**: análise da gestão da Ética e Responsabilidade Social empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios. 2005. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FRANKEL, M. S. Professional Codes. Why, how and with what impact. **Journal of Business Ethics**, v.8, 3.2-3, p.109-115, 1990.

FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, California, v. 2, p. 54-61, 1960.

FREDERICK, W. C. et al. **Business and society**: corporate strategy, public policy, ethics. New York: McGraw-Hill, 1988.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. New YorkTimes Magazine, 13 set. 1970.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Victor Civita, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**. v. 4, p. 409-422, 1994.

FREEMAN, R. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach. Boston: Ballinger, 1984.

FRIGOLETTO. A **Geografia em primeiro lugar. Organizações Econômicas**. Nov. 2007. Disponível em <http://www.frigoletto.com.br/GeoEcon/acordos.htm>. Acesso em 05 nov. 2007.

FURTADO, Raquel Alves. **Responsabilidade Social Empresarial com público interno**: a percepção dos empregados da Promon. 2006. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, London, 7/2, p.117-134, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Teoria de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO, Telejornal. Canal 12. Veiculação em 25 out. 2007.

GOODPASTER, K. E. Business Ethics and Stakeholder Analysis. **Business Ethics Quarterly**, 1/1, p.53072, 1991.

GRAYSON, David.; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HAWKINS, Denise P.B.C.; COSTA, Silvia Pires Bastos. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de Fortaleza. In: Encontro Anual da ANPAD – ENANPAD, 26, 2002. **Anais...** Salvador, 2002.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. Introduction: the rules of the social game. In: **Cultures and organizations: software of the mind**, cap. 1. New York: McGraw-Hill, 2005, p. 1-36.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007a.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <www.ibgc.org.br>. Acesso em 08 jun., 2007b

JONAS, Hans. **El principio de responsabilidad**: ensayo de una etica para a civilización tecnológica. Barcelona: Editorial Herder, 1995.

KLEIN, S. Platonic Virtue Theory and Business Ethics. **Business and Professional Ethics Journal**, 8/4, p.59-82, 1989.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes, 2001. 230p.

LEVITT, B. The danger of social responsibility. **Harvard Business Review**, Harvard p. 41-50, sep/oct. 1958.

LONGMAN **Dictionary of Contemporary English**. Great Britain: Longman, 1987.

LOZANO, Josep M. **Ética Y Empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.

LOZANO, Josep M. An approach to Organizational Ethics. **Ethical Perspectives**, v.10, n.1, p.46-65, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. 172p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTONI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do público interno e Responsabilidade Social**: um estudo de caso em uma empresa signatária do Global Compact. 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

McGUIRE, Joseph. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1975

McINTOSH, Malcom. (Org.). Visions of ethical business. **Prentice Hall/Financial Times**, 2002

McINTOSH, Malcom; THOMAS, Ruth; LEIPSIGER, Deborah, COLEMAN, H. How do you find your way through the maze of new initiatives, codes of conduct and management standards? In: McINTOSH, Malcom; THOMAS, Ruth; LEIPSIGER, Deborah, COLEMAN. **Living Corporate Citizenship**. FT Prentice Hall, 2003. Disponível em: <<http://www.accountability.org.uk/resources/default.asp?pageid=74>>. Acesso em 13 jul. 2007.

MELO NETO, Francisco P., FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco. P.; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MITROFF, I. I. **Stakeholders of the organizational mind**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. Oxford: Blackwell, 1995.

MONTGOMERY, Cynthia A.; KAUFMAN, Honda. The Boarding Missing Link. **Harvard Business Review**, March 1st, 2003.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

NASCIMENTO, Fabiano Christian Pucci et al. Responsabilidade Social Empresarial. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

NEWBOLD, Yve. The changing language in the boardroom. In: McINTOSH, Malcom. (Org.) **Visions of ethical business**. New York: Prentice Hall, Financial Times, 2002

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf>. Acesso em 05 nov. 2007a.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina/2004**. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf>. Acesso em 06 nov. 2007b.

OCDE. **‘White Paper’ sobre gobierno corporativo en América Latina**. Paris: Éditions de l’OCDE, 2004.

OLIVEIRA, Sílvia Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Teodoro J. E. **Responsabilidade Social Empresarial para o público interno – discurso e prática da empresa e a percepção dos empregados**. Estudo de caso de uma empresa siderúrgica, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PÁDUA, Elisabete M. Marchesini. **Metodologia da Pesquisa**: abordagem teórico-prática. 8. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). **Reinventar a emancipação social: para novos manifestos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as FACES's. 1995. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PENA, Roberto Patrus M. **De la necesidad y de la posibilidad de la integración entre la ética y la organización**. V CONGRESO LATINOAMERICANO DE ÉTICA, NEGOCIOS Y ECONOMÍA. Ciudad de México. **Anais...**, 2002

PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: uma Relação Necessária? XXVII Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. **Anais...** Atibaia, São Paulo, 2003.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **La empresa ética**: un nuevo paradigma/condiciones, desafios y Riesgos del Desarrollo de la Business Ethics. 2004. Tese (Doutorado em Filosofia) - Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

PENA, Roberto Patrus Mundim; CARVALHO NETO, Antonio; TEODOSIO, Armindo dos Santos; COELHO, Helena Maria Queiroz; FERNANDES, Tássia; DIAS, Andréa Soares. Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 2005. Atibaia. **Anais eletrônicos**.

PIRES, Álvaro Marconi Ferreira. **Análise do serviço de atendimento ao freqüentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano**. 2003. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 170p.

SCHEIN, Edgard H. **A psicologia na organização**. Lisboa: Livraria clássica, 1968. 258p.

SCHEIN, Edgard H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 1984; How Culture Forms, Develops and Changes. In: FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Makron Mc Graw-Hill, 1991.

SCHEIN, Edgar H. The concept of organizational culture. In: SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**, 1st chapter. 3 ed. San Francisco: Joseph-Bass, 2004, p. 3-23.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, New York, v.52, 1997.

SOLOMON, R. c. **Ethics and excellence: cooperation and integrity in business**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

SOLOMON, R. C. La ética en los negocios y la virtud. In: FREDERICK, R. E. **La ética en los negocios**: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios. Mexico: Oxford University Press, 2001, p. 35-44.

STEVENS, B. Na analysis of corporate ethical studies: where do we go from here. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.13, p.63-69, 1994.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208p.

TUPINAMBÁ, Sandra Maria Cury. **Responsabilidade Social e Sustentabilidade na perspectiva da empresa**: motivações, finalidades e perfil da sua atuação para o desenvolvimento social. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

VAZ, H. L. C. **Escritos de Filosofia II**: ética e cultura. São Paulo: Loyola, 1988.

WHITE, B. J.; MONTGOMERY, B. R. Corporate codes of conduct. **California Management Review**, California, 23/2, p.80-87, 1980.

WIKIPEDIA Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page >. Acesso em 17 set. 2007.

WILLIAMSON. O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZADEK, Simon. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO FORMULADO E SÍNTESE DE RESPOSTAS

	Sim	Não	Não sei	Prefiro Não responder
Marque apenas com "X":				
A empresa discute dilemas, estratégias e problemas com as partes interessadas apenas no ambiente da liderança da organização.	12	57	13	
Os valores da organização existem de maneira informal e estão pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes das pessoas.	9	61	7	5
A alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.	64	4	14	
A empresa segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo a legislação.	53	16	6	7
Os valores da organização estão documentados, disseminados e incorporados ao comportamento das pessoas.	42	17	9	14
A alta direção tem estrutura e práticas que seguem estritamente a legislação vigente, com estratégias empresariais definidas.	61	2	15	4
Empregados, lideranças da organização e parceiros são motivados a contribuir para o monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos da empresa.	45	15	9	13
A empresa estabelece mecanismos de diálogo com as diversas partes interessadas nos negócios da empresa e pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados.	59	13	10	
A empresa discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses aspectos.	43	21	18	
A empresa produz um balanço social facilmente acessível que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades.	82			
A alta direção incorpora critérios de ordem sócio e ambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.	46	24	12	
Os valores e princípios éticos da empresa são transmitidos esporadicamente ao público interno principalmente quando novos empregados são contratados ou quando há auditoria.	76	5		1
A empresa produz um balanço social facilmente acessível, elaborado com amplo envolvimento interno e de <i>stakeholders</i> externos, que integra as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.	68	5	9	
A empresa possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e tem mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.	61	7	14	
A empresa discute e estende a discussão dos dilemas, estratégias e problemas com as partes interessadas e com os empregados e interessados diretos, dependendo do tema em questão.	53	8	21	
Na empresa existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos. Além de os valores e princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.	67	4	11	
O código de ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.	58	10	14	
A empresa elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.	77		5	
A alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.	73			9
A organização possui um código de ética e orienta e treina com regularidade seus empregados de todos os níveis hierárquicos para sua adoção.	74			8
A empresa elabora sem regularidade definida relatório com informações sobre suas ações sociais e ambientais.	44	21	17	

A empresa exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).	38	16	15	13
A direção da empresa discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes e busca um posicionamento leal.	59	6	10	7
Os valores e princípios éticos da empresa são sistematicamente difundidos e sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.	68	5	9	