

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

MÔNICA VALESCA VERAS MACHADO

**A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO
DELMIRO GOUVEIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL DO ANO DE 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Controladoria da Universidade
Federal do Ceará – UFC, para obtenção do título
de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA - CE

Setembro/ 2008

Esta dissertação foi submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Controladoria, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

MÔNICA VALESCA VERAS MACHADO

A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO
DELMIRO GOUVEIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL DO ANO DE 2007

Dissertação aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Orientador

Profa. Dra. Maria da Glória Arraes Peter
Membro da Banca - UFC

Prof. Dr. Antônio Cauby Ribeiro Tupinambá
Membro da Banca

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- M132p Machado, Mônica Valesca Veras.
A participação da controladoria na responsabilidade social empresarial: um estudo nas empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em responsabilidade social do ano de 2007 / Mônica Valesca Veras Machado. – 2008.
115 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2008.
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.
1. Responsabilidade social empresarial. 2. Controladoria. 3. Stakeholders. I. Título.

CDD 658

Aos meus filhos, Laryssa Machado Andrade, Alexandre Andrade da Rocha Junior e Nayade Santos Andrade, que me inspiram, a cada dia, a continuar a ser para eles uma referência de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS que, cada vez mais presente na minha vida, me dá forças para continuar seguindo em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, Francisco Valcir Machado (*in memoriam*) e Judite Veras Machado, pela eterna confiança e apoio dedicados a mim.

Aos meus irmãos, pela ajuda e cooperação para o desenvolvimento deste trabalho, em especial, ao Marcus Vinícius Veras Machado e Márcio André Veras Machado, pela ajuda sempre que solicitada.

A toda a minha família, em especial, Wilton Freitas e Márcia Reis Machado, pela valiosa ajuda na construção desta dissertação.

Ao meu marido, Alexandre Andrade, por me apoiar sempre, como mulher, mãe, estudante e profissional.

Ao prof. Augusto Cabral, por sua valiosa orientação, paciência e dedicação em todos os processos, até a conclusão desta dissertação.

A todos os professores do curso de Mestrado Profissional em Controladoria, que ampliaram meu conhecimento, em especial, aos professores Glória Arraes e Cauby Tupinambá, por fazerem parte da banca examinadora.

À coordenadora do curso de Mestrado Profissional em Controladoria, prof.^a Sandra Santos, por sempre acreditar e confiar em todos os alunos.

Ao diretor executivo do Cetrede, Prof Francisco de Assis Melo Lima, pelo apoio e compreensão nas horas de ausência no trabalho.

A todos os meus amigos, que fizeram parte direta ou indiretamente do processo desta dissertação, em especial, à Michele Honório e Fransilma Felix.

RESUMO

À medida que o tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem se difundindo, as empresas têm sido pressionadas a desempenhar um novo papel, que vai além das demandas legais e do alcance dos resultados financeiros. Nesta perspectiva, a Controladoria, no cumprimento de sua função de suporte ao processo decisório, deve gerar informações que vão além da esfera contábil e financeira, abrangendo inclusive informações no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial. No início do século XXI, a moderna gestão não permite mais uma contabilidade gerencial voltada apenas para o financeiro, e sim para um ambiente que dá apoio à gestão e propicia informações éticas, transparentes e fidedignas a todos os *stakeholders*. Partindo dessa compreensão, este trabalho tem como objetivo investigar, no contexto das empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social do ano de 2007, a relevância atribuída à Controladoria em relação às ações de responsabilidade social. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, realizado por meio de um *survey*. Na coleta de dados, foi utilizado um questionário, com questões fechadas baseadas no questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. A pesquisa evidencia o estágio atual das organizações em estudo frente às práticas de Responsabilidade Social Empresarial e a importância da Controladoria para o avanço dessas práticas. Os resultados demonstraram que a Controladoria possui uma importância fundamental para a inserção, integração e gradativa consolidação das práticas de responsabilidade social, desde a conscientização acerca do tema até o controle dessas práticas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Controladoria. *Stakeholders*.

ABSTRACT

As the theme of Corporate Social Responsibility (CSR) develops, companies have been pressed to play a new role, going beyond legal and financial demands. Within this perspective, Controllershship, in fulfilling its support role to the decision-making process, must generate information that go beyond the accounting and financial sphere, encompassing even information in the Corporate Social Responsibility arena. At the beginning of the twenty-first century, modern management no longer allows accounting to be focused solely on financial issues; it demands accounting to operate in an environment that supports management and provides ethical, transparent and faithful information to all stakeholders. Aligned with this view, the purpose of this study is to investigate, in the context of companies that won the 2007 edition of Delmiro Gouveia's award on Social Responsibility, the relevance of the controllershship in the process of managing social responsibility. The research, carried out through a survey, can be classified as exploratory and descriptive. A questionnaire, based on the model used by the Ethos Institute of Social Responsibility, was used to collect data. The work shows the present stage of the organizations in the face of practices of corporate social responsibility and the importance of the Controllershship for the improvement of such practices. The results showed that the Controllershship plays a critical role in the adoption, integration and gradual consolidation of the social responsibility practices, since the early stages of making the company aware of the theme until the control of the social responsibility practices.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Controllershship; Stakeholders.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa e pressupostos	13
1.2 Objetivos geral e específicos	15
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	17
2.1 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	17
2.2 Evolução e relevância da Responsabilidade Social Empresarial	20
2.3 O movimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil	24
2.4 Responsabilidade social e as ações empresariais	25
2.5 Responsabilidade Social e a gestão empresarial	27
2.6 Principais líderes do movimento da RSE	28
2.6.1 Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas	29
2.6.2 Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social	30
2.7 Evidenciação da responsabilidade social	32
2.7.1 Balanço Social	32
2.7.2 Norma Social Accountability (SA) 8000	36
2.7.3 Norma <i>Accountability</i> (AA) 1000	37
2.7.4 Norma Brasileira (NBR) 16001	38
2.7.5 Governança corporativa	40
3 CONTROLADORIA	43
3.1 Origem e evolução da Controladoria	43

3.2 A controladoria no processo de gestão	50
3.3 A controladoria e seus subsistemas.....	52
3.4 Continuidade e fatores de sucesso da empresa	54
3.5 A Controladoria e a ética organizacional	56
3.6 A Controladoria e a cultura organizacional.....	57
3.7 A Controladoria e a governança corporativa.....	60
3.8 A Controladoria e a relação com a concorrência e com os <i>stakeholders</i>	63
3.9 A Controladoria e o balanço social	66
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	68
4.1 Tipologia da pesquisa	68
4.2 População	71
4.3 Coleta e tratamento dos dados.....	72
4.4 Análise dos dados	74
5 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	76
5.1 Perfil das empresas da pesquisa.....	76
5.2 Perfil dos respondentes da pesquisa	77
5.3 A Controladoria e as práticas de Responsabilidade Social Empresarial.....	84
5.4 Inserção das empresas no movimento da responsabilidade social e as mudanças decorrentes da adoção de práticas de RSE.....	97
6 CONCLUSÃO.....	101
7 REFERÊNCIAS.....	105
ANEXO	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos 4 estágios de evolução das práticas de responsabilidade social	31
Quadro 2: Definições de algumas especificações.....	39
Quadro 3: Questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.....	70
Quadro 4: Relação das empresas pesquisadas.....	71
Quadro 5: Estrutura do questionário de pesquisa.	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodologia do processo de tomada de decisão.....	48
Figura 2: Tomada de decisão e processo de gestão.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Divisão das empresas por setores.....	76
Gráfico 2: Cargo do respondente.....	78
Gráfico 3: Anos de experiência na empresa.....	79
Gráfico 4: Anos de experiência no cargo.....	79
Gráfico 5: Sexo dos respondentes.....	81
Gráfico 6: Nível de escolaridade.....	82
Gráfico 7: Faixa etária.....	83
Gráfico 8: Estado civil.....	83
Gráfico 9 Adoção e abrangência de valores e princípios éticos.....	85
Gráfico 10: Participação da Controladoria quanto à adoção e abrangência de valores e princípios éticos.....	86
Gráfico 11: Eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa.....	87
Gráfico 12: Participação da Controladoria para a eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa.....	88
Gráfico 13: Estrutura organizacional e práticas de governança corporativa.....	89
Gráfico 14: Participação da Controladoria referente estrutura organizacional e práticas de governança corporativa.....	90
Gráfico 15: Políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.....	91
Gráfico 16: Participação da Controladoria referente às políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.....	92
Gráfico 17: Impactos sobre os distintos grupos da sociedade.....	93
Gráfico 18: Participação da Controladoria para os impactos sobre os distintos grupos da sociedade.....	94
Gráfico 19: Elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.....	95
Gráfico 20: Participação da Controladoria referente a elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.....	96
Gráfico 21: Inserção da empresa no movimento da SER.....	98
Gráfico 22: Percepção da empresa em relação às mudanças ocorridas.....	99

1 INTRODUÇÃO

No contexto das organizações, os avanços da tecnologia no campo da produção e, em especial, no campo da comunicação e informação têm contribuído significativamente para o acirramento do processo de globalização, tornando as atividades econômicas mais dinâmicas e intensas, com forte reflexo nos padrões de concorrência entre as empresas. Dentre as decorrências deste cenário, ressalta-se que as mudanças em curso têm demandado das empresas estratégias de gestão mais inovadoras, com um foco mais abrangente, inclusive quanto às relações com seus múltiplos *stakeholders*, ou seja, os diferentes públicos envolvidos num processo (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidades, etc.). Em função de sua relevância no mundo contemporâneo e do impacto de suas ações, as empresas são levadas a assumir uma responsabilidade social em seu ambiente de negócio.

Reagindo ou antecipando-se a demandas e expectativas, de ordem social, legal ou de outra natureza, muitas empresas têm incorporado mudanças, nos mais diversos aspectos de suas operações. Algumas, por exemplo, passaram a elevar a qualidade dos bens e serviços oferecidos assim como passaram, também, a reduzir seus preços. Cada vez mais, o mercado exige que uma empresa seja socialmente responsável, e isso está fazendo com que as organizações passem a alinhar seus comportamentos frente às novas exigências, mudança essa originada a partir do surgimento de novos conceitos socioeconômicos, os quais estão além do pensamento de que as organizações devem, somente, gerar lucros para seus acionistas.

Na adoção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), tema central deste trabalho, como estratégia de gestão, diversos fatores tornam-se relevantes. No âmbito desta pesquisa, ressalta-se a relevância da Controladoria. A Responsabilidade Social Empresarial exige, dentre outros pontos, práticas de diálogos e engajamento da empresa com todos os seus públicos, a partir de um relacionamento ético e transparente. Pressupõe, portanto, um processo decisório mais complexo, o que, por sua vez, depende, em grande medida, da qualidade e abrangência de informações confiáveis e tempestivas para subsidiá-lo.

A importância da Controladoria, nesse contexto, advém de sua capacidade de criar mecanismos mais eficientes de suporte à gestão em uma perspectiva estratégica, além de

fornecer informações precisas e fidedignas para as tomadas de decisões dos gestores, fazendo com que as empresas alcancem resultados significativos também no campo da RSE.

Com a participação relevante da controladoria no processo de gestão, as organizações passam a intervir na realidade social e ambiental da comunidade na qual estão inseridas, já que o Governo não tem condições de, sozinho, avançar na melhoria da situação atual marcada por elevadas desigualdades sociais.

O comportamento empresarial socialmente responsável tende a ser fonte de diferencial competitivo. Ao mesmo tempo, colabora na diminuição de fraudes contábeis e falhas de controle interno, ao trabalhar com a transparência em uma gestão estruturada. A controladoria ajuda no controle e acompanhamento desse processo, assegurando a otimização para a continuidade da organização. A partir desta visão, busca-se, neste trabalho, verificar a relevância da controladoria na implementação e acompanhamento de ações de Responsabilidade Social Empresarial, em especial em relação ao indicador *Valores, Transparência e Governança*, do Instituto Ethos (2007).

Fundado em 1998, o Instituto Ethos é uma associação de empresas que pretendem discutir meios de divulgar a cidadania empresarial no país. Em junho de 2000, o Instituto Ethos lançou seu conjunto de indicadores, que têm o objetivo de servir de instrumento de avaliação e planejamento para empresas, que buscam excelência e sustentabilidade em seus negócios. Da forma como são construídos, os indicadores fornecem um referencial sobre as questões a serem consideradas na reflexão sobre um comportamento socialmente responsável. Os indicadores servem como uma diretriz objetiva e de aplicação imediata, tanto na avaliação das ações empresariais quanto no planejamento estratégico, em rumo à responsabilidade social.

Nesse contexto, a importância da Controladoria pode ser vista no sentido de atuar na conscientização dos colaboradores e gestores, quanto à inserção de práticas de responsabilidade social como alvo estratégico da evolução e sucesso dos negócios da empresa. Para nortear o cumprimento de sua missão, a controladoria também adota um conjunto de valores e crenças que afirmam a importância dos negócios da empresa, como: ética, responsabilidade, qualidade nos serviços ou produtos, transparência etc.

1.1 Problema de pesquisa e pressupostos

Apesar de o tema responsabilidade social ser discutido há bastante tempo na esfera acadêmica e na esfera empresarial, nem todas as empresas despertaram para o alcance desse diferencial competitivo. Por sua abrangência, a Responsabilidade Social Empresarial envolve a participação ativa de diversos setores, áreas e atores. Dentre estes, a Controladoria, como órgão ou função responsável pela geração de informações para a tomada de decisão pode, também, desempenhar papel relevante no processo de inserção e gradativa consolidação de uma empresa no movimento da Responsabilidade Social Empresarial.

Quando se fala em controladoria, tem-se em mente a forma ou o processo de gestão da organização. A Controladoria controla esse fluxo, que passa por todo o processo decisório e, conseqüentemente, por toda a administração. O controle, segundo Schmidt e Santos (2006), envolve a medição, avaliação e indicação, caso seja necessário, da correção dos rumos, visando o alcance dos objetivos do negócio. Os controles de gestão criam mecanismos de análise fundamentados em padrões para depois compará-los. Assim, a Controladoria será a responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma entidade, fazendo com que sejam efetivos. Schmidt e Santos (2006) afirmam que não há avaliação sem controle. Logo, se não for possível controlar, não será possível avaliar. Dessa forma, toda ação a ser implantada em uma organização precisa de um acompanhamento para se saber se está em conformidade com as estratégias, objetivos e a missão.

Considerando-se a perspectiva exposta acima e o contexto específico das empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social Empresarial no ano de 2007, este trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: Qual a importância da controladoria para a Responsabilidade Social Empresarial, em especial, quanto às ações relacionadas ao indicador *Ethos Valores, Transparência e Governança*?

O Prêmio Delmiro Gouveia, aqui utilizado como critério básico na seleção das empresas do estudo, é realizado em conjunto com o Jornal O Povo e a BOVESPA, patrocinado pelo Banco do Nordeste, pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), contando com o apoio do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objetivo de reconhecer

as **Maiores e Melhores Empresas do Ceará**, tanto no desempenho econômico-financeiro quanto social, atribuindo, assim, o devido destaque às empresas do Estado do Ceará.

De acordo com o Prêmio (2007), as “empresas com o melhor desempenho no conjunto de ações sociais direcionadas a empregados, à sociedade em geral, ao apoio às minorias na oferta de empregos, aos investimentos compulsórios com impacto social (tributos e encargos sociais), à geração de empregos e a certificações relacionadas à qualidade, gestão do meio ambiente e prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, devem ser reconhecidas”.

Justifica-se o presente trabalho pela importância crescente da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. Torna-se um desafio atual para as empresas se adequarem às exigências do mercado e da sociedade. Contudo, a discussão sobre Responsabilidade Social tem evidenciado comportamentos diversos por parte das empresas em questão aos problemas sociais. Em relação às empresas não engajadas no tema, verifica-se, em alguns casos, uma decisão consciente ou não de se omitirem. Em outros, parece faltar o conhecimento dos instrumentos e práticas de gestão para agirem nesta nova visão. Acredita-se que a Controladoria se torna importante nesse processo por ser um órgão de controle e acompanhamento das atividades da empresa, integrando, de forma coordenada, o processo decisório das diversas áreas, de modo a otimizar o resultado global da organização, gerando informações eficientes e sugerindo estratégias para a competitividade sustentada.

Neste trabalho, busca-se, então, verificar de que modo os órgãos de Controladoria das empresas em foco estão atuando no sentido de colaborar com um processo de uma gestão socialmente responsável. Busca-se, ainda, despertar nos profissionais da área uma análise reflexiva acerca do tema, tendo como ponto de partida os seguintes pressupostos:

- 1) A participação do órgão de controladoria é essencial na conscientização e no controle das práticas de RSE;
- 2) A participação do órgão de controladoria é omissa na conscientização e no controle das práticas de RSE; e
- 3) A participação do órgão de controladoria é indiferente na conscientização e no controle das práticas de RSE.

1.2 Objetivos geral e específicos

Tendo como foco de estudo o primeiro tema que compõe o questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2007), *Valores, Transparência e Governança*, essa pesquisa tem por objetivo investigar, no contexto das empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social do ano de 2007, a relevância atribuída à Controladoria em relação às ações de Responsabilidade Social. Para tal, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- 1) Identificar o estágio atual da empresa em relação às ações referentes à auto-regulação da conduta.
- 2) Identificar o estágio atual da empresa em relação às ações referentes às relações transparentes com a sociedade.
- 3) Verificar a importância da controladoria em relação a cada um dos subtemas do indicador Valores, Transparência e Governança.

1.3 Estrutura do trabalho

Além desse capítulo de Introdução, que apresenta os pontos centrais de estudo, como tema, justificativa e objetivos, o presente trabalho está estruturado em mais cinco capítulos.

O segundo capítulo, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), apresenta-se como o primeiro capítulo do referencial teórico e relata o contexto evolutivo da RSE, conceito, líderes do movimento e forma de evidenciação.

O terceiro capítulo, considerado o segundo do referencial teórico, trata da Controladoria e relata sua evolução, conceito, sua relação com o processo de gestão e sua relação com cada subitem do primeiro tema do questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (2007), *Valores, Transparência e Governança*.

O quarto capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa, com as classificações e justificativas das escolhas do pesquisador para a tipologia da pesquisa e para métodos de coleta, análise e interpretação dos dados.

O quinto capítulo, apresentação e análise dos dados, apresenta os dados utilizados e obtidos na pesquisa de campo. Em seguida, é feita a análise das respostas aos questionários submetidos pelas empresas pesquisadas.

O sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo, com a verificação dos pressupostos da pesquisa e as considerações finais.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar a primeira parte do referencial teórico que é a sustentação desta dissertação. Tendo como tema a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o capítulo subdivide-se nos seguintes tópicos: conceito, evolução e importância da RSE, o movimento da RSE no Brasil e seus principais líderes; RSE e as ações empresariais; RSE e a gestão empresarial; evidência da Responsabilidade Social Empresarial.

2.1 Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

A Responsabilidade Social é uma forma de gestão que consiste na relação ética e transparente da empresa com todos que a cercam, ou seja, com todos os segmentos com que a empresa se relaciona. Através da responsabilidade social, as empresas podem ampliar as formas de relacionamento com os seus diferentes públicos (KARKOTLI, 2004).

A Responsabilidade Social pode ser entendida de diferentes maneiras, como idéia de responsabilidade ou obrigação legal, ou ainda um comportamento responsável no sentido ético (DUARTE, 1985). No Brasil, muitas pessoas ainda enxergam a RSE como uma contribuição caridosa ou pelo atendimento de pedidos vindos das comunidades ou dos próprios governos. O termo Responsabilidade Social Empresarial apresenta múltiplos entendimentos:

Para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não seja somente estes itens isoladamente. (OLIVEIRA, 1984, p.14)

Contudo, existem diversos autores que criticam esse pensamento. Segundo Moreira (2001), a RSE refere-se à ética como princípio básico das ações entre organizações e os diversos *stakeholders*. A responsabilidade social da empresa está estritamente ligada a esse tipo de relacionamento. A natureza desta relação vai depender muito das políticas, dos

valores, ou seja, da cultura organizacional e, sobretudo, da visão estratégica que prevalece no centro da organização e no atendimento a essas expectativas. No entanto, a RSE é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Um exemplo, dentre as várias definições de RSE, é a formulada pelo Banco Mundial, ao aconselhar governos de países em desenvolvimento sobre o papel das políticas públicas neste campo:

Responsabilidade Social Empresarial é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 2002).

Outra definição relevante é a do Instituto Ethos (2003), o qual afirma que a Responsabilidade Social Empresarial significa:

Uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Existem, de fato, vários conceitos e teorias sobre a Responsabilidade Social Empresarial, conforme o campo de formação e atuação de cada autor. Para Ashley (2002, p. 6 e 7), 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 a 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. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Nesse pensamento, Karkotli (2004, p. 48) relata que a responsabilidade social:

É o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletindo em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial deve expressar compromisso com a adoção e a difusão de valores, conduta e procedimentos que induzam e estimulem o aperfeiçoamento contínuo dos processos empresariais.

Duarte (1986) salienta que não existe uma definição única para a RSE. Assim mesmo, o autor destaca três principais definições, quais sejam: **a)** ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, não se preocupando só com os interesses dos acionistas; **b)** responsabilidade ultrapassando o âmbito legal e envolvendo as obrigações morais; e **c)** adaptação às demandas sociais mais exigentes. Sendo assim, a consciência da gestão socialmente responsável passa a ser cada vez mais valorizada, levando as organizações à visão competitiva, pois segundo Ashley (2003, p. 11) “independe do porte da empresa, a responsabilidade social é uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento”.

O que se pode observar é que as definições de Responsabilidade Social Empresarial vão variar de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas e, acima de tudo, em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social por quem as formula. Assim, de acordo com Kreitlon (2004), as definições buscam enquadrar-se como gerais e consensuais, mesmo sendo a expressão de interesses particulares e específicos. Apesar disto, conforme a autora existe um “consenso mínimo” quanto ao fato de que uma empresa socialmente responsável deve: a) reconhecer o impacto que suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto ao nível local como global; e c) realizar esses propósitos por meio do diálogo permanente com seus *stakeholders*, às vezes em parcerias com outros grupos e outras organizações.

Nos dias atuais, uma empresa socialmente responsável é mais do que uma exigência da sociedade, na qual a inserção de práticas de responsabilidade social na gestão, torna-se um processo dinâmico a ser conduzido, de forma inovadora e de sustentabilidade. Assim, a competição mundial foi ficando cada vez mais intensa, os níveis de desequilíbrios econômicos foram aumentando e, como consequência, houve o aumento da consciência social por parte dos empresários.

2.2 Evolução e relevância da Responsabilidade Social Empresarial

As práticas de responsabilidade social vêm evoluindo no Brasil, desde os anos de 1980, no final do século passado, com o surgimento do terceiro setor. Parte do papel social foi assumida pela classe empresarial, dada a dificuldade do Estado em resolver diversos problemas sociais e econômicos. Assim, surgiram as políticas de responsabilidade social dentro no âmbito organizacional, sob a denominação de Responsabilidade Social Empresarial, apesar de algumas empresas já terem desenvolvido projetos sociais em diversas áreas, como educação, saúde, ecologia etc. (AMOROSO, 2003).

Na configuração desse novo cenário, a globalização emerge como um dos fatores mais freqüentemente apontados como agentes de transformação. O processo de globalização criou uma nova ordem mundial, marcada pelo avanço da interdependência entre os países, sob a hegemonia do capital financeiro, o que fez delinear a formação de uma nova agenda pública, baseada nas idéias neoliberais, em que tiveram destaque os programas de estabilização e as reformas para o mercado. O mundo girou em torno da elevação dos problemas sociais e questões ambientais, os quais passaram a ser debatidos, freqüentemente, no meio acadêmico.

Os conflitos sobre a questão ambiental, segundo Kreitlon (2004), contribuíram para os ataques crescentes e questionamentos das empresas, podendo ser demonstrados a partir do desenvolvimento de três correntes de pensamento, segundo a autora. A primeira corrente, Business Ethics, estabelecida no período de 1900 a 1960, revelou a grande preocupação com a ética empresarial, na qual o conceito de RSE se baseava na filantropia e governança. Predominava a preocupação com a ética pessoal, ou seja, os empresários conduziam os negócios preocupados com a confiança, honestidade e senso de justiça. No início dos anos 80 desenvolveu-se a segunda corrente, *Business and Society*, na qual o vocabulário da filosofia como bem, mal, dever e justiça, foi substituído pelo vocabulário sociológico, ou seja, poder, legitimidade e racionalidade. Predominou um relacionamento de interesses e relações permeado pela disputa do poder. A terceira corrente, Social Issues Management, foi desenvolvida em meados dos anos 80 e marcada pelos conflitos entre empresa e sociedade. Esta corrente veio sensibilizar as empresas de forma a diminuir os problemas éticos e sociais e transformá-los em vantagens competitivas. A esse respeito, Kreitlon (2004, p. 6-7) esclarece:

Uma revisão da literatura permite constatar que os fundamentos teóricos utilizados para justificar o conceito de responsabilidade social das empresas traduzem, de uma maneira geral, as tradições distintas das três escolas acima mencionadas: Business Ethics, Business & Society e Social Issues Management (...). São abordagens que podemos chamar, respectivamente, de a) ética, ou normativa; b) social, ou contratual; e c) gerencial, ou estratégica.

Hoje, prevalece a terceira corrente, *Social Issues Management*, isto é, as empresas estão preocupadas em desenvolver estratégias eficazes relacionadas às questões sociais e de desenvolvimento sustentável.

Em Abril de 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente divulgou o conceito de desenvolvimento sustentável na Assembléia geral das Nações Unidas, com o qual se fixou mais ainda a RSE no Brasil. O conceito foi divulgado pela comissão através do “Relatório Brundtland”, como sendo o desenvolvimento que preenche as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de preencherem suas próprias necessidades (COMISSÃO MUNDIAL DO MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988).

A responsabilidade social ganhou ímpeto, também, como resposta à necessidade de cada empresa em melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, além de solucionar problemas da comunidade onde estão inseridas, mostrando assim o seu diferencial competitivo. A relação entre empresa, sociedade e governo, ao longo dos anos, vem enfrentando uma mudança de paradigmas, na busca de uma nova dinâmica capaz de conciliar os diversos interesses, de modo que as empresas não mais podem definir sua evolução apenas exibindo resultados econômicos.

Hoje, os resultados devem ser frutos das políticas empresariais, que devem contemplar não apenas a construção de valor para os acionistas, mas sim para todo o conjunto dos *stakeholders* envolvidos no contexto da atividade empresarial. Essas mudanças têm levado as empresas a mudarem a definição de suas responsabilidades e alterarem o modo como se definem. A esse respeito, o Instituto Ethos (2007) relata que:

... as empresas passam a investir em qualidades num aprendizado dinâmico que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial com os empregados, fornecedores, os consumidores e clientes, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente.

As empresas estão procurando trabalhar com práticas de responsabilidade social para se inserirem no ambiente competitivo, concorrente, fortalecendo, assim, sua imagem ética perante a sociedade. Não se pode falar em Responsabilidade Social Empresarial sem considerar a questão dos valores éticos. Em outras palavras, não existe uma organização que seja socialmente responsável e que não seja ética (ORATI, 2003). O Instituto Ethos (2007) deixa clara a relação entre os dois conceitos, quando diz que a ética é a base da responsabilidade social, que se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Logo, não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Pragmaticamente, torna-se vital a coerência entre a ação e o discurso.

Segundo Cheibub e Locke (2002), não existe base moral ou política que possa obrigar as empresas a trabalharem com responsabilidade social, como algo além de suas atividades normais, o que deixa seu crescimento e desenvolvimento comprometido. Alertam, ainda, que há um risco político e social inseridos na disseminação da RSE, principalmente quando a RSE é entendida, por alguns, como ações filantrópicas, pois pode conduzir a uma redução da esfera pública e a uma noção frágil de direitos de cidadania, enquanto direito público garantido pela sociedade e assegurado pelo Estado. Dessa forma, mesmo que estas ações sejam bem intencionadas, não obrigatoriamente têm as melhores conseqüências. E, segundo os autores, o que se verifica, nas análises produzidas é que muitos destes aspectos da RSE não são tratados com a importância devida.

A ação socialmente responsável está relacionada à cultura e à gestão organizacional, permeando a política, os processos institucionais e inovando os modelos de governabilidade empresarial na relação com os *stakeholders* (CHEIBUB; LOCKE, 2002). O comportamento das empresas, na atualidade, reflete uma visão integrada das relações, nas quais as práticas de responsabilidade social são consideradas como parte integrante da cultura organizacional, no desempenho das atividades e no compromisso com as crenças e valores defendidos por uma dada entidade. Sendo assim, Tinoco (2001, p. 116) relata que a responsabilidade social:

Pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. É, também, o exercício de sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

As empresas, quando incorporam na cultura organizacional as práticas de RSE, ficam mais bem-vistas no mercado e passam a ser reconhecidas como instituições inovadoras, procurando se enquadrar nos padrões da concorrência de parceiros nacionais e internacionais (Cheibub; Locke, 2002). Por conta da crise econômica e do processo de globalização, as empresas estão se organizando e se adaptando nos processos de trabalho em face das novas exigências do mercado globalizado. De Luca (2004, p. 48) afirma, que, a “Responsabilidade Social é apontada como um fenômeno que está obrigando as empresas a repensarem no papel e na forma de conduzir seus negócios se quiserem sobreviver no mercado globalizado”.

De acordo com pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Iniciativa Privada e o Espírito Público, as empresas brasileiras defendem a questão social como tarefa do poder público, sob o ponto de vista de que o investimento social privado não deve substituir a ação governamental. Entretanto, há pensamentos diferentes a respeito. Enquanto uns acham que o Estado não é capaz, sozinho, de resolver os problemas sociais e que o setor empresarial deve ajudar realizando ações diferenciadas, outros defendem que o Estado tem total capacidade de arcar sozinho com tais problemas (PELIANO, 2005).

Diante do exposto, nota-se que a RSE não tem meramente a função de combater a pobreza. Envolve a busca do desenvolvimento sustentável, que compreende outros fatores além do econômico. Ashley (2003) reafirma o pensamento, quando cita que o conceito da RSE não pode ser reduzido a uma dimensão social da empresa, mas interpretado sob um conceito integrado das dimensões econômicas, ambientais e sociais, que, reciprocamente, se relacionam e se definem.

A empresa, quando incorpora práticas de gestão socialmente responsáveis, tem diagnosticado e controlado os riscos de seu negócio, além de buscar consolidar uma relação de transparência e, principalmente, confiança com seus públicos, gerando em toda sua atividade resultados individuais que, somados, apontam para um resultado financeiro positivo e sustentável. A empresa corre menos riscos, ou os mantém controlados, e, conseqüentemente, tem mais facilidade no acesso a capitais, pois gera vínculos, atrai talentos, aumenta sua eficiência e produtividade, cria fidelidade e uma relação de respeito com o consumidor, além de ter uma imagem positiva no mercado. Conjuntamente, todos esses fatores indicam que

incorporar à gestão os princípios da sustentabilidade é uma atitude positiva e que inclui um diferencial competitivo determinante para a sobrevivência dos negócios (CALLOU, 2005).

As empresas devem agregar valor, demonstrando a conscientização e a preocupação com as problemáticas sociais, culturais e ambientais existentes em toda a sua área de atuação. A empresa socialmente responsável assume uma postura pró-ativa, ou seja, uma postura considerada responsável, no alcance e na implementação de soluções dos problemas sociais. Os novos tempos se caracterizam por uma rígida postura dos clientes, obrigados a interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável.

Ashley (2002) afirma que a RSE é vista pelas empresas como uma estratégia para elevar o lucro e potencializar seu desenvolvimento. Na verdade, as empresas devem desenvolver estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis, com resultados transparentes para toda a sociedade.

2.3 O movimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

No Brasil, a primeira organização brasileira a inserir o trabalho com Responsabilidade Social no mundo dos negócios foi a de Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). A ADCE foi criada em 1961, em São Paulo, e logo lançou a discussão sobre o papel social dos negócios com a publicação da “Carta de 107 Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, em 1965. Em 1974, a ADCE publicou um documento chamado “Decálogo do Empresário”, com o objetivo de unir gerenciamento de negócios com responsabilidade social (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002).

Apesar de as discussões sobre a RSE existirem por muitos anos, no Brasil, efetivamente, esta discussão se concretizou somente no final da década de 90, quando surgiram novos desafios e questões sobre a RSE para toda a classe empresarial. Tudo isso porque o Brasil, no começo da década de 90, apresentava um dos índices mais altos de desigualdade social no mundo e inflação elevada, o que afetou o desenvolvimento econômico.

Esta questão foi reorganizada no Governo de Fernando Henrique Cardoso, através do programa “Mãos à Obra”, no qual firmou a parceria entre Estado e Sociedade, com o objetivo de reduzir a desigualdade social, o que fez crescer o terceiro setor no Brasil (aumentou de número de ONG’s, fundações sociais etc) (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002). Houve um aumento, também, de parceria entre essas entidades, o governo, o Estado, o Mercado e as Sociedades Civis.

Em relação à questão ambiental, os diferentes setores no Brasil passaram a ser mais críticos quanto ao uso de recursos naturais. A Constituição Federal (CF) de 1988 incluiu um capítulo sobre o meio ambiente e, com isso, favoreceu a criação de órgãos nessa área, de forma a impulsionar a questão. Outros fatores relevantes tentaram diminuir a questão da desigualdade social e preservação do meio ambiente, como a criação do “Programa Fome Zero”, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva (eleito em 2003 e reeleito em 2007), o que fez aumentar a participação de diversas empresas do Brasil nas discussões sobre o trabalho em parceria para a eliminação da desigualdade social.

Conforme Tachizawa (2004), os projetos de Responsabilidade Social Empresarial não são criados somente por empresas. Algumas instituições lançaram o projeto Plastivida, que reúne 20 indústrias produtoras de resina termoplástica num trabalho enorme de educação ambiental e de apoio às cooperativas de catadores de material plástico, promovendo assim a reciclagem e contribuindo para a criação de emprego e renda para a toda população carente. Como exemplo, pode-se citar a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM), que deu um salto de qualidade em seus produtos e fortificou sua imagem no mercado, demonstrando a importância da inserção das práticas de RSE nas ações empresariais.

2.4 Responsabilidade social e as ações empresariais

A Responsabilidade Social centra sua preocupação na satisfação das necessidades dos *stakeholders*, desenvolvendo algumas estratégias, cujos resultados precisam ser medidos, verificados e comunicados adequadamente. Isso vai muito além do simples cumprimento da lei estabelecida e da obtenção dos resultados apenas econômicos. É preciso um planejamento estratégico, que afete a tomada de decisões e as operações da organização

como um todo, criando valor a longo prazo e contribuindo, efetivamente, para a obtenção de vantagens competitivas e duradouras (AECA, 2004).

Dessa forma, pode-se afirmar que algumas ações começam a surgir com o escopo de tentar integrar a responsabilidade social ao planejamento estratégico das organizações. Conforme Maignan e Ferrell (2001), algumas iniciativas, como programas de voluntariado ou códigos de condutas no tratamento a funcionários, fornecedores e clientes, são indicadores dessa tendência em direção à cidadania corporativa. Na visão desses autores, esse interesse, cada vez mais forte por responsabilidade social, é também visível em uma recente linha de pesquisa que investiga como as organizações podem incorporar demandas sociais em suas operações e como os diversos públicos que interagem com a empresa podem ser influenciados.

Conforme Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social é considerada um fator competitivo, se for praticada de forma regular, sistematizada, consistente, séria e aplicada a todo e qualquer comportamento da organização. Ainda nesse pensamento, Vassalo (2000) afirma que a responsabilidade social deve fazer parte da visão e estratégia da empresa. Essa definição é reafirmada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2002): “A responsabilidade social [...] está passando a ser parte fundamental da visão estratégica das empresas”.

A responsabilidade social torna-se, então, parte relevante no desenvolvimento de estratégias competitivas, nas quais as empresas desempenham um papel proativo, implementando mudanças conceituais em seus procedimentos e agindo de forma consciente, seja sozinha ou em parceria com ONGs ou governo. Através de ações socialmente responsáveis, os empresários buscam o crescimento e a satisfação dos *stakeholders*.

Melo Neto e Froes (2001, p. 82) afirmam que “a consciência social dos empresários começou a despertar quando eles próprios perceberam que os problemas sociais atrapalhavam o desenvolvimento dos seus negócios (baixo poder aquisitivo da população, sistema educacional deficiente, violência etc.)”.

Deve-se ressaltar, contudo, que as mudanças acontecem tanto na sensibilidade pública quanto nos discursos corporativos oficiais, que são frutos de um processo de progressiva construção e legitimação social, conduzidos pelos diversos agentes e instituições que deles participam. Sendo assim, é o resultado de um contexto histórico, político e econômico bem preciso. O processo de gestão das empresas deve estar voltado para a consciência social, ou seja, fazer acontecer às mudanças relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial.

2.5 Responsabilidade Social e a gestão empresarial

Nos últimos anos, percebeu-se uma intensa evolução das empresas no que diz respeito ao avanço das práticas de Responsabilidade Social Empresarial (KREITLON, 2004), o que está promovendo intensa competitividade como condição de sobrevivência das organizações. Diante disto, as empresas se sentiram na obrigação de criar mecanismos mais eficientes para uma gestão socialmente responsável.

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que o novo modelo de gestão de responsabilidade social corporativa deve apresentar as seguintes características: escopo de atuação; direcionamento estratégico; centralização na busca de novas oportunidades e alternativas de investimentos sociais; construção de um modelo; uso de instrumentos de acompanhamento e avaliação; ênfase na mensuração dos retornos obtidos com as ações e projetos sociais; estímulo ao uso de parcerias; estímulo à utilização de soluções inovadoras e sistema incorporado à cultura empresarial.

Sendo assim, Souza Neto (2005) afirma que a Responsabilidade Social Empresarial é aquela que trabalha as tomadas de decisões empresariais com base nos valores éticos, de acordo com exigências legais, respeito às pessoas, comunidade e meio ambiente. Nessa visão, é preciso criar uma estratégia que contemple um compromisso empresarial baseado em comportamentos éticos que garantam o desenvolvimento econômico das empresas, assim como a melhoria da qualidade de vida da comunidade, dos colaboradores e da sociedade em geral.

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) pronunciou-se a respeito da questão social, comentando que o auditor deve envolver-se no processo de coleta das informações dos relatórios de responsabilidade social, pois isso facilita o trabalho de validação das informações. Além de garantir que as informações sejam devidamente apresentadas, a auditoria pode auxiliar a empresa a redefinir sua estratégia de gestão voltada para a responsabilidade empresarial, melhorar sua estrutura de controles internos, além de definir o chamado Plano Estratégico de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade. (IBRACON, 2006).

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2007), com relação às ferramentas de gestão empresarial, “uma demanda recorrente das empresas tem sido pelo estabelecimento de compatibilidade entre o que vem diagnosticando, implementando e relatando de um período para o outro”. Daí a importância em acompanhar os resultados da empresa para saber até que ponto esses esforços estão valendo a pena serem seguidos, ou seja, estão atendendo aos objetivos da organização, na transformação de uma empresa socialmente responsável.

Segundo os autores como Robins (2000), Drucker (2001) e Ashley (2002), apesar da Responsabilidade Social se fazer presente na mídia e na academia, em uma perspectiva estratégica, ainda não integra a rotina de muitas organizações. Sua adoção faz com que as empresas reavaliem seu relacionamento com os *stakeholders*. Este, porém, é um processo que impõe uma série de demandas, e que tende a ser gradual. Alguns avanços podem ser evidenciados, a partir da ação de atores-chave, como ressaltado a seguir.

2.6 Principais líderes do movimento da RSE

A Responsabilidade Social no Brasil se tornou um conjunto de questões e desafios para todos os empresários, independente do ramo de negócio. Muitas organizações estão debatendo, profundamente, o tema e difundindo-o ainda mais em todo o país. Seus líderes monitoram e regulamentam várias normas para que as empresas possam aferir o seu desempenho social.

2.6.1 Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) foi fundado, em 1981, por Herbert de Souza (Betinho), após voltar do exílio, em 1979, com a idéia de criar um instituto que se preocupasse com as políticas públicas das empresas, já que o Brasil era carente disso (IBASE, 2005). Betinho iniciou uma campanha no mesmo ano da criação do IBASE, do Balanço Social, e, através da parceria com o jornal “A Gazeta Mercantil”, o IBASE lançou o selo Balanço Social (1998), o qual é oferecido a toda empresa que divulgar o Balanço Social nos parâmetros do IBASE.

O IBASE é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos e sem vinculação religiosa ou política, com o objetivo de assessorar os movimentos populares, democratizando a informação e o conhecimento (IBASE, 2005). Na linha programática da responsabilidade social e da ética, o IBASE trabalha o Balanço Social como um modelo para cobrar uma postura ética e de transparência no meio empresarial e nas organizações da sociedade civil (IBASE, 2005). Essa instituição foi uma das primeiras, no Brasil, a apresentar sugestões e recomendações para o modelo do Balanço Social (em 1996), depois de ter se envolvido na campanha nacional pela Reforma Agrária e em ações contra a fome (1983). O modelo foi criado por Betinho e diversos representantes de empresas públicas e privadas. Sua principal missão é combater a desigualdade social e estimular a participação cidadã, construindo a democracia (IBASE, 2004). Já os autores Silva (2005) traduzem a missão do IBASE, como a de tratar as questões sociais estabelecendo alternativas para a implantação das ações voltadas para a comunidade. O modelo é simples, objetivo e, sobretudo, padronizado, o que evita que o Balanço Social não seja utilizado como instrumento social.

O Balanço Social despertou nos empresários, a necessidade de divulgar o que se faz pela sociedade. divulgando a importância de publicar o Balanço Social, o IBASE também está incentivando a inserção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

O modelo IBASE de Balanço Social, hoje, é o mais utilizado em função de sua simplicidade e abrangência, pois atinge os diversos setores empresariais. Esse modelo foi criado com o objetivo de sensibilizar e estimular a busca de soluções para os desequilíbrios da estrutura social do país. O IBASE não fiscaliza o modelo porque supõe que cada empresa

não tem interesse em falsificar números. O modelo é aplicado por mais de 260 empresas que o consideram prático e objetivo.

Outro importante líder do movimento da RSE no meio empresarial é o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, que vem se destacando com suas atividades desenvolvidas.

2.6.2 Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social

O Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, ajudar e sensibilizar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras de uma sociedade justa (ETHOS, 2004). O Instituto Ethos (ETHOS, 2004) lançou o Guia de Elaboração de Relatório Anual de RSE, em 2001, no qual um dos itens a serem preenchidos é um resumo quantitativo das ações sociais realizadas pelas empresas.

Como incentivo das empresas publicarem o Balanço Social, foi criado, conjuntamente, o “Prêmio Balanço Social”, pelas empresas ABERJE (associação Brasileira de Comunicação Empresarial), APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais do Investimento do Mercado de Capitais), do Instituto ETHOS, da FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social) e o IBASE. A primeira titulação foi em 2002, com a edição número 6 ocorrida em 2007. Os resultados dessas ações incentivam as empresas a se tornarem transparentes para os seus diversos *stakeholders*.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social apresentou, em 2007, uma última versão dos indicadores, em forma de questionário, que objetiva, segundo o próprio Instituto, “oferecer às empresas uma ferramenta que as auxilie no processo de aprofundamento de seu comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável”.

Cada tema é dividido em um conjunto de indicadores com o objetivo de explorar os resultados da empresa, de forma a apresentar os itens frente aos quais ela deve melhorar seu desempenho.

O primeiro item orienta a conduta da empresa e fundamenta a missão social da mesma. “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” (ETHOS, 2007), o que faz a empresa refletir sobre suas relações com as diversas partes interessadas.

Cada item busca mostrar em qual estágio se encontra a forma de gestão da empresa em relação a cada prática. Ao todo, totaliza quatro estágios evolutivos, como mostra o quadro 1, a seguir:

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
ESTÁGIO 1	É o estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais.
ESTÁGIO 2	Representa o estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.
ESTÁGIO 3	É o estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade etc. Nesse estágio, a empresa age estrategicamente em relação à responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.
ESTÁGIO 4	Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes e comunidade, e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

Quadro 1: Descrição dos 4 estágios de evolução das práticas de responsabilidade social.

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2007).

Cada estágio apresenta um nível diferente de ações em relação às práticas de Responsabilidade Social das empresas. Quanto mais elevado for o estágio, mais proativa é a empresa e mais excelência em suas práticas vai apresentar, assim como o nível de relacionamento com os *stakeholders*.

O importante é a empresa fazer a análise do resultado encontrado e elaborar estratégias de melhorias das práticas que mais precisa desenvolver/innovar para chegar ao estágio desejado, ou seja, o estágio avançado e/ou de padrões excelentes. Essa análise é facilitada quando a empresa evidencia o trabalho realizado de RSE.

2.7 Evidenciação da responsabilidade social

A necessidade de evidenciação das informações de Responsabilidade Social surge na empresa por iniciativa própria ou por cumprimento de leis. As empresas, apesar de não serem obrigadas, estão prestando contas à sociedade do papel social que desempenham e vêm atuando na promoção do bem-estar, por meio da distribuição dos lucros e de seus projetos sociais. Assim, vai crescendo o número de colaboradores mais eficientes e diminuindo o número de violência e exclusão dos cidadãos. Desse modo, além da governança corporativa, têm-se o balanço social e algumas normas como formas de evidenciação da responsabilidade social das empresas.

2.7.1 Balanço Social

As empresas comprometidas com as ações de práticas de Responsabilidade Social Empresarial são conscientes da necessidade de inserir, em seu planejamento, medidas de promoção de bem-estar, consolidando o posicionamento das atividades realizadas, envolvendo a implementação de projetos que reforcem sua preocupação com a qualidade de vida dos *stakeholders* e com a melhoria nos serviços para a população, no seu entorno. Com isso, é saliente aplicar o Balanço Social, demonstrando assim o resultado dessa interação do ambiente com a empresa. A esse respeito, Kraemer (2000) lembra bem que a sociedade é que oferece à empresa permissão para a sua transparência ou não, dependendo das medidas preventivas, tanto na área social como na área ambiental, ou seja, para a empresa atingir o seu diferencial terá que rever suas ações socioambientais.

Os benefícios auferidos pelas empresas que inserem práticas de responsabilidade social e ambiental em suas atividades serão avaliados no ato de sua prestação de contas com a sociedade, momento em que serão evidenciadas as responsabilidades impostas sobre as obrigações dos gestores, as quais fazem parte das metas de RSE. Essa evidenciação é traduzida através da função *accountability*. Para Tinoco (2001), essa função representa a obrigação da empresa em prestar contas dos resultados obtidos, de acordo com as responsabilidades que transcorrem de uma delegação de poder. Uma das formas de prestar contas é fazendo Balanço Social.

O Balanço Social é composto por um conjunto de demonstrações contábeis, econômicas e financeiras, cujo objetivo é prestar contas à sociedade sobre o maior número de informações possíveis em relação ao comprometimento social da empresa que o publica.

Segundo Suplicy (1997), Balanço Social é um documento apresentado pelas empresas, contendo dados que permitem identificar a real qualidade das relações com os empregados, com a comunidade e com o meio ambiente. Uma visão mais abrangente é a de Tinoco (2001), que compreende o balanço social como um instrumento de gestão, que tem como objetivo a transmissão de informações de cunho econômico e social relativas a tudo o que aconteceu na empresa, aos diversos usuários, incluindo os assalariados.

A Alemanha, na década de 1920, iniciou a apresentação do Balanço Social. Outros autores mencionam os Estados Unidos como precursores no desenvolvimento deste tipo de relatório, mas foi a França, em 1977, o país onde esta prática foi regulamentada por lei (*Lei n° 77.769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise*), muito embora o enfoque desta lei seja reservado às informações relativas à área de recursos humanos.

Conforme Tinoco (2001), na Espanha não é obrigatória a divulgação do Balanço Social, mas algumas empresas o divulgam como estratégia para elevar seus padrões de governança corporativa junto aos *stakeholders*. A importância do Balanço Social pode ser melhor compreendida nas palavras do sociólogo Herbert de Souza, (SOUZA, 2006, p. 3):

A idéia do Balanço Social é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade. Os itens dessa verificação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando à erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho. O campo é vasto e várias empresas já estão trilhando este caminho. Realizar o Balanço Social significa uma grande contribuição para consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática.

No Brasil, não há obrigatoriedade de publicação do Balanço Social, exceto para as empresas de energia elétrica, por exigência da agência reguladora do setor.

Alguns autores não são a favor da regulamentação do Balanço Social. Perottoni (1998) afirma que tornar obrigatória a publicação das ações de responsabilidades sociais das

empresas afronta o princípio fundamental do espírito liberal que regula as relações sociais. Afirma ainda que o Brasil deveria seguir os modelos adotados pelos Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Inglaterra e Bélgica, porque nesses países não existe obrigatoriedade para divulgação do Balanço Social. Alguns publicam como parte integrante do planejamento estratégico das empresas, posto que, ao realizarem a publicação de suas ações sociais, expõem à sociedade todo o impacto positivo e negativo que causam através de suas atividades, demonstrando, no mínimo, responsabilidade.

De acordo com Souza (2006, p. 25), as vantagens de utilização do Balanço Social são muitas:

Para os dirigentes, oferece os elementos essenciais para as decisões sobre programas e responsabilidades sociais que a empresa venha a desenvolver. Os empregados têm a garantia de que as expectativas cheguem até os patrões de uma maneira sistematizada e quantificada. Os fornecedores e investidores passam a conhecer a maneira como a empresa encara responsabilidades em relação ao quadro humano, o que representa um indicador de como a instituição é administrada. Todo esse processo chega até os consumidores, que verificam a qualidade dos produtos. Há uma aproximação entre a empresa e o mercado consumidor.

No Brasil, está crescendo, gradativamente, o número de empresas que publicam o Balanço Social, como forma de divulgar a sua Responsabilidade Social. Isso é importante, pois as empresas brasileiras estão sendo valorizadas quanto a esse quesito. A demonstração da RSE, perante à sociedade, é o objetivo principal do Balanço Social. Como afirmam Iudícibus et al. (2000, p. 31):

O Balanço Social tem por objetivo demonstrar o resultado de interação da empresa com o meio em que está inserida, o grau de responsabilidade social assumido e assim prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público, constituído por recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir os benefícios da sociedade em que atua.

O Balanço Social apresenta, atualmente, o “desafio” de prestação de contas das empresas para a demonstração de seu compromisso ético e social perante a sociedade. Esta prestação de contas se torna o produto de uma mudança de comportamento do empresariado que, hoje, não se preocupa apenas com os resultados financeiros das atividades das empresas.

De acordo com Callau (2005), há três modelos de Balanço Social, que estão entre os mais utilizados: o do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), modelo reduzido e simplificado, que prima pela divulgação dos resultados a todos os públicos interessados, principalmente, os colaboradores da empresa; o do GRI (Global Reporting Initiative - organização internacional, multistakeholder, que conta com mais de mil membros em sua rede) que propõe um padrão internacional de relatório de sustentabilidade, baseado no *triple bottom line*; e o do Instituto Ethos, baseado nas diretrizes do GRI e adaptado ao cenário brasileiro. O modelo do Instituto Ethos e as diretrizes do GRI são modelos analíticos, aos quais pode ser incorporado o modelo do IBASE, geralmente como anexo.

O enfoque social está, cada vez mais, fazendo parte da visão estratégica das empresas, ou seja, as empresas estão preocupadas, constantemente, com o bem estar da sociedade na qual estão inseridas. Esta visão mais recente se insere na abordagem estratégica adotada para o Balanço Social.

Por outro ângulo, sem os consumidores as empresas não se desenvolveriam. Com este enfoque, os consumidores mudaram seus hábitos, estão mais exigentes quanto ao perfil das empresas que irão escolher para adquirirem determinados produtos ou serviços tendo, como preferência, as que são comprometidas socialmente, não bastando só o preço bom e concorrente.

O meio ambiente é um fator que também preocupa não só o consumidor, como também, empresários e sociedade, pois o uso indiscriminado dos recursos naturais, ao longo do tempo, promoveu a devastação de grandes reservas de recursos e a poluição atmosférica que afeta, diretamente, a sobrevivência da raça humana. Kraemer (2000) acredita que a sociedade é que oferece à empresa a permissão para a sua perenidade ou não, dependendo, circunstancialmente, do uso de medidas preventivas na área social e ambiental; em outras palavras, a continuidade da empresa está em função das suas ações socioambientais.

Com essa preocupação, as empresas vêm utilizando o Balanço Social no sentido de prestar contas à sociedade dos recursos destinados e demonstrar qual a política de preservação ambiental adotada.

Essa discussão invadiu o meio acadêmico e ganhou forças também no mundo dos negócios, por isso, pode-se afirmar que o balanço social passou a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, pois fortificou a imagem das mesmas, garantindo assim suas sobrevivências no mercado e no mundo. Outra forma de evidenciação é através da norma Social Accountability (SA), Norma Accountability (AA) e a Norma Brasileira. Estas três normas ganharam forças e padrões internacionais.

2.7.2 Norma Social Accountability (SA) 8000

Esta norma nasceu a partir da Responsabilidade Social Internacional (Social Accountability International – SAI). Trata-se de uma organização sem fins lucrativos dedicada a desenvolvimento, implementação e supervisão de normas de responsabilidade social comprováveis e voluntárias (SAI, 2001).

O sistema SA 8000 foi moldado a partir das normas para Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiente ISO 9001 e ISO 14001. A norma foi desenvolvida e testada em campo por outra entidade sem fins lucrativos, o Conselho de Prioridades Econômicas (Council on Economic Priorities – CEP), auxiliado por um conselho consultivo internacional, incluindo representantes de multinacionais proeminentes, de organizações de direitos humanos, de profissionais de certificação, do meio acadêmico e dos trabalhadores.

Países como os Estados Unidos e a Inglaterra, e em menor escala o Brasil, vêm implantando, paulatinamente, a SA 8000. São países que vêm se destacando no desenvolvimento e na consolidação de um conjunto de padrões auditáveis, que integram processos de certificações referentes ao respeito aos direitos humanos e às adequadas condições e relações trabalhistas na produção, no comércio e nos serviços.

A Social Accountability - (SA) 8000 - é uma "norma uniforme e auditável que permite uma verificação, por uma terceira parte, além de ser um padrão internacional de aferição utilizado pelas empresas socialmente responsáveis" (SOCIAL ACCOUNTABILITY, 1997, p. 2). Há de se destacar que a norma SA 8000 é um documento condensado que define,

formalmente, o modo de apresentação, de operacionalização e de avaliação de requisitos de responsabilidade social em organizações socialmente responsáveis.

A SA 8000 é uma norma internacional que define os requisitos referentes às práticas sociais do emprego, por fabricantes e seus fornecedores. A SA 8000 é reconhecida, mundialmente, como a norma mais aplicável ao ambiente de trabalho. A norma SA 8000 cobre: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão. Estabelecendo padrões que governam os direitos dos trabalhadores, a SA 8000 adota acordos internacionais existentes, incluindo as Convenções Internacionais do Trabalho, Convenção das Nações Unidas pelos Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. (NORMA INTERNACIONAL SA 8000, 1997).

A SA 8000 requer da empresa o cumprimento de leis nacionais e de outras que lhe sejam aplicáveis. No Brasil, constituem-se como requisitos legais aplicáveis: a Constituição de 1988, a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), as Normas Regulamentadoras (NRs) que perfazem a Lei 3.214, referente à Segurança e Medicina do Trabalho e o Estatuto da Criança e do Adolescente, de 1990. A empresa deve também respeitar os princípios das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Como se depreende, por se tratar de um assunto relativamente novo, o entendimento da SA 8000 se impõe a todos aqueles que estudam e pesquisam a área social nas empresas.

2.7.3 Norma *Accountability* (AA) 1000

A norma AA 1000 - *Accountability* - foi desenvolvida como uma norma de processos, para apoiar as organizações na definição de suas metas, no acompanhamento da evolução dos indicadores, na auditoria e na elaboração de relatórios de desempenho e nos mecanismos de realimentação do sistema. O envolvimento das partes interessadas é crítico em cada uma dessas etapas, como forma de desenvolver a confiança na organização e em seus relatórios.

A norma AA 1000 visa a garantir a qualidade da contabilidade social e ética, assim como das etapas de auditoria e do relato deste processo. Ela pode ser empregada de duas

formas: como uma base comum para definir a qualidade de padrões especializados de responsabilidade social e como um sistema independente para gerir e comunicar o desempenho, na área de responsabilidade social e ética.

Assim, a AA 1000 objetiva, mediante seus processos, orientar o desenvolvimento e o desempenho da organização – nas áreas social, ambiental e econômica – e, portanto, apoiar sua contribuição para o desenvolvimento sustentado.

Esta norma é composta de princípios (as características de um processo de qualidade) e de um conjunto de normas de processo. Os princípios e as normas de processos são baseados no princípio da responsabilidade da organização perante suas partes interessadas.

A estrutura da norma AA 1000 é apoiada por um conjunto de diretrizes para sua utilização e por um sistema para a qualificação profissional. A norma, as diretrizes e a sistemática de qualificação profissional, por entidades acreditadas, formam a estrutura AA 1000.

No Brasil, o ISEA - *Institute of Social and Ethical Accountability* - firmou parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que foi criado para ajudar as organizações a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Para complementar essa parceria, o IBQN, Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear, está em processo de acreditação pelo ISEA para oferecer treinamento na Norma AA 1000 de Responsabilidade Social.

2.7.4 Norma Brasileira (NBR) 16001

A NBR 16001 estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, o que permite que as organizações formulem e implementem uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros fatores, como seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania, promoção e desenvolvimento sustentável e transparência de todas as suas atividades.

A NBR 16001 tem por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema da gestão de responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social. A norma não pretende criar barreiras comerciais não-tarifárias, nem ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização.

A NBR não possui critérios específicos de desempenho de responsabilidade social e pode ser aplicada em qualquer organização que deseje implantar, manter e aprimorar um sistema da gestão de responsabilidade social; assegurar-se de sua conformidade com a legislação aplicável e com sua política de responsabilidade social; apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas; demonstrar conformidade com esta Norma ao realizar uma auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade com esta Norma; buscar confirmação de sua conformidade por partes que possuam interesse na organização; buscar confirmação de sua autodeclaração por uma parte externa à organização ou buscar certificação do seu sistema de gestão da responsabilidade social por uma organização externa (NBR 16001).

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições, como demonstradas no quadro 2, a seguir:

Especificações	Definição
Ação social	Atividade voluntária realizada pela organização em áreas tais como assistência social, alimentação, saúde, educação, esporte, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange, desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas com uso planejado e monitorado de recursos.
Aspecto da responsabilidade social	Elemento das relações, processos, produtos, e serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente, contexto econômico e contexto social.
Desempenho da responsabilidade social	Síntese dos desempenhos ambientais, econômicos e sociais da organização, de forma integrada, levando-se em consideração todas as partes interessadas.
Desenvolvimento sustentável	Desenvolvimento que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las.

Quadro 2: Definições de algumas especificações.

Fonte: Adaptado de Norma NBR 16001.

A NBR 16001 utiliza o conceito de que a responsabilidade social está associada à concepção de desenvolvimento sustentável, e que reflete nas suas três dimensões: econômica, ambiental e social. Enquanto a SA 8000 está focada em critérios restritivos voltados à responsabilidade social para uma organização, a NBR 16001 está focada nos requisitos para o

sistema da gestão, não deixando de considerar todos os critérios que especificam uma empresa socialmente responsável.

2.7.5 Governança corporativa

Atualmente, diversos órgãos e instituições internacionais valorizam a Governança Corporativa, dentre eles o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional-FMI. Na concepção de Cunha e Ribeiro (2004, p. 10), a Governança Corporativa é:

Um sistema de gestão, na qual as empresas são dirigidas levando-se em consideração princípios básicos relacionados à transparência, equidade com os públicos estratégicos, prestação de contas e cumprimento da legislação. As empresas que consideram aspectos de transparência no momento de sua prestação de contas com todos os seus usuários, facilitando seu acesso às informações, podem ser consideradas como praticantes de governança corporativa.

Deve-se lembrar que a governança nas empresas existe desde a década de 30, mas no mundo veio à tona a partir de 1990, quando surgiu a primeira publicação sobre o tema, de Monks e Minow (1995). Escândalos financeiros de diversas empresas tais como a Arthur Andersen, Enron, ocorridos no ano de 2002, fizeram as outras empresas pensarem em uma nova forma de gestão, com novas regras de aplicação da governança corporativa.

As empresas de capital aberto, que negociam suas ações na bolsa, já trabalham com práticas de governança corporativa, habitualmente, o que fez crescer o desenvolvimento desse tema no Brasil e no mundo.

De acordo com Steinberg (2003), o objetivo do código das melhores práticas de Governança Corporativa é indicar para todos os tipos de empresas as práticas de: **a)** transparência (*disclosure*) – deve permitir que a verdade da instituição seja evidenciada; **b)** prestação de contas (*accountability*) – o dever que o gestor tem de prestar contas de sua atuação na empresa; **c)** *fairnes* – trata da equidade, como sendo o relacionamento justo e equânime entre os agentes de Governança Corporativa e as diferentes classes de proprietários e **d)** *ethics* (ética) – revela o respeito que deve existir entre os agentes da governança com a sociedade e com o meio ambiente.

Na elaboração do Balanço Social, as Instituições Financeiras devem evidenciar confiabilidade nas informações geradas ao identificar a cultura da responsabilidade socioambiental, que permeia os níveis da organização, definindo prioridades, ações e transparência nos processos de administração dos negócios, estabelecendo e difundindo a evidenciação das boas práticas de governança corporativa, conforme admite Silva e Lordêlo (2004, p. 6), quando adverte que o Balanço Social pode ainda possibilitar:

O aumento da confiabilidade dos investidores com as entidades com o qual negociam, estimulando assim, a transparência das informações. Essa transparência possibilita melhores índices de governança corporativa, que são exatamente o que os investidores têm buscado.

A identificação do compromisso corporativo, explicitado através de definições claras dos objetivos estabelecidos, contempla consensualmente o processo de aprofundamento do intercâmbio entre Instituições Financeiras e sociedade, no momento em que a administração é baseada na responsabilidade social corporativa e estabelecida no compromisso das questões sociais como afirmam Ferreira et al. (2004, p. 3), no sentido de que:

Tem sido cada dia mais alvo de constantes discussões das equipes responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia empresarial. Afinal, a sociedade em seus diversos segmentos pressiona as empresas a atuarem valorizando o compromisso com as questões sociais. Ignorar essa pressão é incorrer no risco do fracasso dos negócios.

A Governança Corporativa é a forma de administrar uma empresa, envolvendo a liderança, a estratégia e as políticas de cada empresa, além de estudar os relacionamentos de poder dentro delas e tratar das melhores práticas que devem norteá-las. O tema ganhou muita importância nos últimos anos, surgindo várias iniciativas de afirmar seu conceito. Dessa forma, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2008) define Governança Corporativa, como:

Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A definição da CVM mostra a preocupação das empresas em analisarem as práticas de Governança Corporativa para o desenvolvimento de mercado de capitais. Para criar valor, a Governança Corporativa deve ser trabalhada conjuntamente com a RSE, provocando assim impacto de suas práticas em diferentes perspectivas, tais como: melhoria da qualidade das informações financeiras divulgadas para a sociedade, nível de comprometimento da organização com os diferentes públicos, aperfeiçoamento do controle interno etc. As duas áreas possuem ligação direta com a área de Controladoria, o que pode ser visto no capítulo seguinte.

3 CONTROLADORIA

Esse capítulo apresenta a segunda parte do referencial teórico dessa dissertação. Tem como tema a Controladoria e está organizado em nove subitens, apresentados na seguinte seqüência: emergência e evolução da controladoria; controladoria e o processo de gestão; controladoria e seus subsistemas; continuidade e fatores de sucesso; controladoria e ética; controladoria e cultura organizacional; controladoria e governança corporativa; controladoria e relações com concorrentes e *stakeholders*; controladoria e balanço social.

3.1 Origem e evolução da Controladoria

Com a globalização, as organizações atravessaram um período de mudanças contínuas, seja na área financeira e econômica, seja na área social e política. O ambiente, no qual estão inseridas, vem se tornando mais competitivo. Nesse processo de mudanças, as empresas passam por novos desafios e os gestores passam a elaborar novos modelos de decisão, baseados sempre em uma visão holística da organização. Percebe-se que todas as partes da empresa trabalham em busca de um mesmo objetivo: cumprir a missão da organização, possibilitando que concretize sua visão de futuro.

No processo de interação da empresa com seus diversos agentes internos e externos, à medida que a complexidade organizacional aumenta, entra em cena uma série de novos fenômenos mercadológicos, tecnológicos, regulatórios, ecológicos etc., fazendo com que as necessidades de informação e controle das empresas aumentem. Assim, tornou-se necessário a definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento chamado Controladoria, como instrumento estratégico de controle nas empresas, responsável pela otimização do processo de decisão, a partir do fornecimento de uma ampla e confiável base de dados.

A Controladoria surgiu por volta de 1950, com suas funções orçamentárias, não apenas fazendo o registro e o relato dos fatos econômicos, mas também fornecendo *feedback* aos gestores de negócios, necessário à tomada de decisão. A origem da controladoria se deu na Revolução Industrial, por conta da evolução dos fatos sociais e de produção. Nesse

processo, Schmidt e Santos (2006) ressaltam quatro fatores, quais sejam: **1)** o aumento em tamanho das organizações; **2)** a globalização física das empresas; **3)** o crescimento nas relações governamentais com negócios das empresas; e **4)** o aumento no número de fontes de capital.

Em relação ao aumento em tamanho das organizações, esse fator justifica-se pela reestruturação que as empresas passaram em função da mudança da natureza dos negócios, em especial a ampliação das atividades dos executivos e do desenvolvimento econômico e ampliação física das organizações, na Revolução Industrial. Grandes empreendimentos surgiram e assim a produtividade também aumentou, fazendo surgir novos métodos de administração e controle (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

O aumento físico e complexo das organizações fez com que as mesmas despertassem para um novo método de trabalho, novas formas de acompanhamento e controle da gestão. Ademais, com a globalização, surgiram as filiais de grandes empresas ao redor do mundo. Quanto ao crescimento nas relações governamentais com negócios das empresas, esse fato foi importante porque as empresas tiveram que criar meios que facilitassem as fiscalizações, utilizando suas demonstrações contábeis. Por fim, em relação ao aumento de fontes de capital, isto fez com que as empresas criassem mecanismos de *feedback* com maior qualidade para o usuário externo. A esse respeito, ressalta-se, por exemplo, que a quebra da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) impactou na confiabilidade das demonstrações contábeis, o que fez originar as críticas a respeito pelo meio acadêmico.

Schmidt e Santos (2006) relatam que o projeto “New Deal do Presidente Franklin D. Roosevelt”, através do Securities Act de 1933, aumentou, substancialmente, o poder do governo sobre a flutuação das ações e títulos emitidos. Com isso, o governo federal passou a valorizar o trabalho dos profissionais da contabilidade. Partindo desse ponto, cinco linhas de pesquisa foram criadas com o objetivo de qualificar o profissional contábil: contabilidade financeira, ética, educação, auditoria e serviço de certificação e controle de prática contábil. Todos esses fatores, em conjunto, colaboraram para a criação da Controladoria.

A Controladoria apareceu como uma evolução natural da contabilidade tradicional, nas organizações econômicas caracterizadas como sistema aberto, inserindo e interagindo

com outras organizações. A esse respeito, Padoveze (2005, p. 30) afirma que “a controladoria é ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da ciência contábil”. Complementando essa visão, Beuren (2002, p. 20) salienta que:

a controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do *controller*.

O *controller* é a pessoa encarregada do departamento de Controladoria. Sua tarefa é manter o principal executivo da organização informado sobre os rumos que se deve tomar, aonde poderá ir, quais os caminhos que devem ser seguidos (FIGUEIREDO, 1997).

Para desempenhar bem todas as atividades da controladoria, o *controller* deve mostrar um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, uma visão holística dos problemas existentes, conhecer a história e a cultura da empresa como missão, visão, políticas e valores.

O papel inicial da controladoria era muito simples. “A principal função era o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio” (SCHIMIDT; SANTOS, 2006, p. 14). Os primeiros controladores eram pessoas que trabalhavam no departamento de finanças ou no departamento de contabilidade das empresas, pois elas tinham uma visão ampla da organização.

Nos últimos tempos, em função da globalização e dos avanços tecnológicos, essa burocracia foi sofrendo impactos e as empresas ficando inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual a criação de valor para o negócio ficou conhecida como uma das principais metas da empresa. Padoveze (2005) ratifica essa visão quando afirma que a evolução da controladoria passou por quatro estágios, quais sejam: **1)** o foco era na contabilidade de custos e controle financeiro (antes de 1950); **2)** mais ou menos em 1965, essa visão foi modificada para o fornecimento de informações e para o controle e planejamento gerencial; **3)** em 1985, a atenção foi voltada para a redução de desperdício de recursos utilizados para os negócios da empresa e, **4)** em 1995, a visão foi mudada para a geração e

criação de valor, através da utilização efetiva de recursos abrangendo mais os clientes, acionistas e inovação organizacional.

Para cada estágio novo, uma adaptação do estágio velho e a necessidade de criatividade e inovação nas funções gerenciais da empresa. Frente a isso, a controladoria encontra-se hoje cobrindo os quatro estágios. De acordo com Padoveze (2005, p. 31), “os fenômenos da controladoria são a busca da eficácia, o processo de gestão, os modelos de decisão, mensuração e informação”.

No intuito de superar a inadequação da adoção de controles exclusivamente financeiros e contábeis, neste novo ambiente competitivo, a Controladoria surgiu como instrumento que pode contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa. Villas Boas (2000, p. 61) define a Controladoria como:

Um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

Segundo Oliveira (1998, p. 19), pode-se entender controladoria como o “departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.” Controladoria, segundo Pereira (2000, p.1):

(...) compreende o estudo das premissas, dos conceitos e dos princípios que possibilitam a definição de modelos de decisão, mensuração, acumulação e informação e resultados, e que suportem conceitualmente, os sistemas de informações de apoio ao processo de gestão econômica das empresas, com vistas a assegurar a otimização dos seus resultados econômicos.

Outros autores, como Mossimann e Fisch (1999, p. 99), mencionam que a controladoria pode ser conceituada como um “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia”.

Na visão de Peleias (2002, p. 13), Controladoria é “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão”.

Pode-se atribuir à Controladoria a responsabilidade de coordenar e participar do processo de planejamento global, de modo a atingir os objetivos propostos e garantir a eficácia da empresa, atuando em todas as etapas do processo de gestão. Para tanto, a controladoria não pode se limitar à gestão do sistema contábil. Ao contrário, ela atua em um espaço mais amplo dentro das organizações, conhecendo os processos de todas as áreas, sendo responsável pela definição do sistema de informações gerenciais, acompanhando a geração de resultados e subsidiando o processo de tomada de decisão, de modo a assegurar o alcance das metas traçadas. Em síntese, sua atuação caracteriza-a como órgão integrador e coordenador do desempenho eficaz dos gestores.

A controladoria pode ser vista de duas formas: como ramo do conhecimento e como órgão/unidade administrativa.

A controladoria, enquanto ramo do conhecimento é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações. A controladoria, vista como órgão administrativo, é um órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização (CATELLI, 2001, p. 344).

Nesse pensamento, Mosimann e Fisch (1999, p. 88) afirmam que a controladoria:

tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Nesta pesquisa, em particular, a controladoria deve ser vista como órgão de *staff* (assessoria e consultoria) geradora das principais informações a fim de facilitar o processo de gestão e tomada de decisão pelos principais executivos da empresa, zelando pela continuidade da mesma e transformando-a em um diferencial competitivo.

Desse modo, o *controller* desempenha sua função de maneira muito especial, ou seja, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e conscientes, de acordo com a missão e objetivos da empresa. Anthony e Govindarajan (2002, p. 156) explicam que:

Embora o *controller* seja usualmente responsável *pelo projeto e pela operação* de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha. O *controller* pode também ser responsável pelo desenvolvimento e pela análise de avaliações dos controles, e por recomendações aos executivos. Além disso, pode controlar o respeito aos limites de gastos instituídos pelo executivo-chefe, controlar a integridade do sistema contábil e ser responsável pelas medidas de segurança dos ativos contra furtos e fraudes.

A controladoria atua no processo decisório por meio das informações de planejamento e controle, os quais exigem sistema de informações que suportem tais decisões. Segundo Padoveze (2003), o processo de tomada de decisão deve seguir três etapas: *o exame do problema* que inclui a identificação do objetivo inicial e o diagnóstico da situação; *o desenvolvimento dos cursos de ação*, que compreendem a concepção, avaliação e escolha do curso de ação a ser adotado; e a *implementação* da decisão, processo que acontece em todo o processo de gestão.

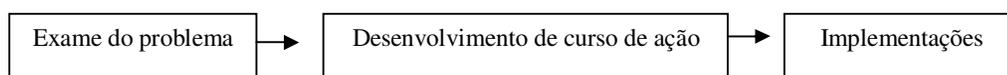


Figura 1: Metodologia do processo de tomada de decisão.

Fonte: Padoveze (2003, p. 31).

O processo decisório inicia-se com a identificação da necessidade ou oportunidade de decidir onde existem alternativas de ações, em que a opção de escolha é a própria decisão. Dito isso, pode-se comparar com o controle, pois o mesmo pode ser considerado um processo decisório em termos de desempenho.

Entende-se sob esta forma um processo decisório dotado de um mecanismo que aciona e subsidia um sistema de decisões de planejamento, de execução e de controle, pois o controle formula alternativas de ação ou solução de problemas identificados. Aos gestores resta a

opção pela melhor escolha até porque é o responsável pela formação do resultado econômico da empresa.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002), a controladoria otimiza os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informação, de acordo com o modelo de gestão baseado na missão.

A missão é o objetivo fundamental do sistema empresarial, que se constitui na verdadeira razão de sua existência, caracteriza e direciona o seu modo de atuação e independe das condições ambientais do momento, bem como suas condições internas, possuindo caráter permanente. Assim, a correta definição da missão de uma empresa favorece e esclarece o seu posicionamento, frente ao meio onde está inserida, constituindo-se em importante referencial aos gestores para dirigir a divisão da empresa sobre sua responsabilidade. Nesse sentido, a controladoria, bem como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento de sua missão, garantindo a continuidade da organização.

Uma organização precisa ser segmentada em áreas de responsabilidade, que possuam objetivos e atividades distintas, coordenadas de forma lógica, ordenadas e racionais para que a missão da organização seja cumprida. É possível e desejável definir a missão de cada uma de suas áreas.

Yoshitake (1984, p. 40) afirma que “a controladoria tem por missão obter informações das pessoas dentro da situação empresarial e, após pesquisas e análises desses dados, definir sua própria meta, comunicando-a em forma de intenções e efeitos de ordem financeira”.

A missão da Controladoria pode ser vista como “a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização” (RICCIO; PETTERS 1993, p. 9).

Na visão de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26): “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

O grande desafio da controladoria é, portanto, responder pela parte estratégica e operacional, financeira, econômica e patrimonial das empresas, objetivando o processo de gestão, apoiando a avaliação de desempenho e de resultado, gerindo sistemas de informações e atendendo aos agentes de mercado, promovendo assim a eficiência da organização (FIGUEIREDO, 1997).

A existência de um departamento de controladoria, nas organizações vem crescendo consideravelmente, ocasionando a descentralização do processo de gestão, passando a exigir mais dos próprios profissionais, conhecimento mais profundo sobre o processo de gestão a ser implantado na empresa. Para determinar o sucesso da organização, a controladoria deve trabalhar de forma eficiente e eficaz no assessoramento estratégico e de suporte à gestão. Dessa forma, fortalece o conhecimento de todas as atividades corporativas e bom relacionamento com as demais áreas, produzindo informações gerenciais para toda a empresa e utilizando profissionais capacitados e de ferramentas tecnológicas adequadas, firmando seu comprometimento nas decisões estratégicas da organização.

3.2 A controladoria no processo de gestão

Segundo Vasconcelos (1994, p. 37), “o processo de gestão é executado baseado nos princípios e normas estabelecidos no modelo de gestão empresarial e visa a garantir que o gestor, no desempenho do seu papel, execute suas tarefas da maneira mais eficaz e eficiente possível”.

Cada gestor procura atingir o máximo de sua área, ou seja, atingir a sua missão com eficiência e eficácia. Porém, o máximo resultado da sua área não constitui, necessariamente, o máximo para a organização. Nesse sentido, a responsabilidade básica da Controladoria é buscar a otimização dos resultados globais e, por via de consequência, a continuidade da organização. Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.347) destacam que a filosofia de atuação da controladoria atende à coordenação de esforços visando à sinergia das ações; participação ativa do processo de planejamento; interação e apoio às áreas operacionais; indução às melhores decisões para a empresa como um todo; credibilidade, persuasão e motivação.

Para cumprir essa atuação, a Controladoria pode ser entendida como um sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente organizacional. Tal interação ocorre por meio da atuação estratégica e planos a serem atingidos; da elaboração das propostas de orçamento; do acompanhamento efetivo dos resultados gerados; da disponibilidade de informações adequadas, tempestivas, confiáveis e úteis; e pela indução à adoção de medidas corretivas por parte dos gestores.

O *Controller*, sendo o gestor encarregado do departamento de Controladoria, tem o papel de gerenciar um eficiente sistema de informação e fazer com que as atividades sejam desenvolvidas, conjuntamente, para que alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Verifica-se, então, que a Controladoria tem como função básica assessorar a gestão. Nesse sentido, deve representar uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica. No entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001).

No sistema de gestão, conforme Peres Junior, Pestana e Franco (1997, p. 37), a controladoria tem as seguintes funções:

No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.

No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

No controle, cabe ao *controller* exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

O processo de gestão é o conjunto de processos decisórios, os quais compreendem o planejamento, a execução e o controle. Segundo Padovezze (2003), o planejamento subdivide-se em duas fases: Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional. O Planejamento Operacional, por sua vez, adiciona uma etapa, a qual finaliza o planejamento das operações, chamada de Programação, como mostra a figura 02.

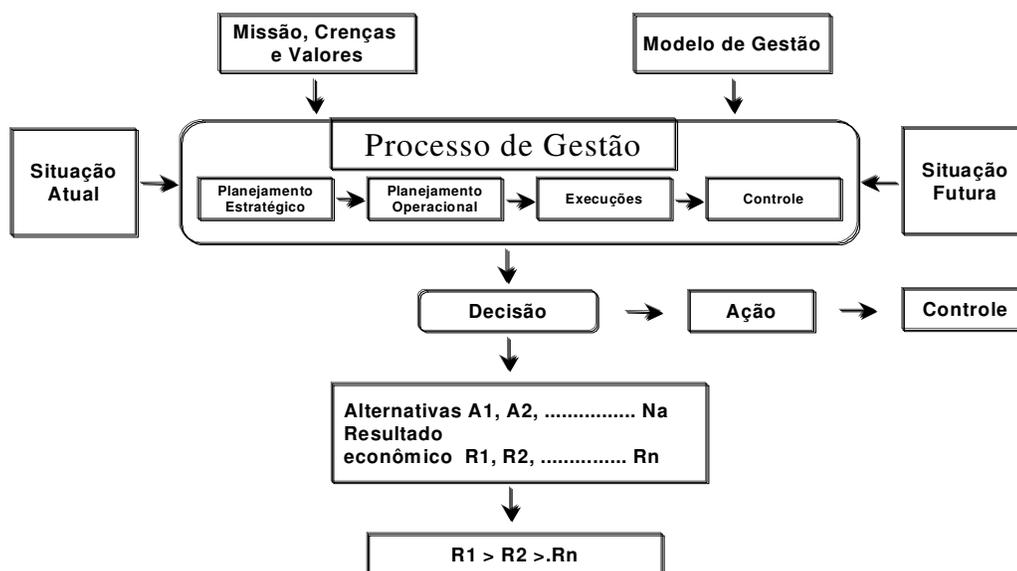


Figura 2: Tomada de decisão e processo de gestão.

Fonte: Parisi e Nobre (2001, p.127).

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, em que a empresa formula suas estratégias dentro de uma visão de futuro. Nessa etapa, a empresa faz análise dos ambientes externos e internos, confrontando as ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos. Depois são definidos objetivos, planos, políticas e realizado o planejamento operacional, que determina a fase da execução, fazendo as coisas acontecer, sempre com base no que foi planejado. Por fim, o controle, processo contínuo que avalia o grau de aderência entre planos e execução, identificando os erros para o direcionamento das ações corretivas.

A controladoria responsabiliza-se pela execução e coordenação do que foi estabelecido junto aos gestores, assessorando e promovendo ações e tomadas de decisões para controlar e motivar as áreas que estão sob sua responsabilidade e acompanhar os gestores na elaboração dos planos e definições de padrões.

3.3 A controladoria e seus subsistemas

A estrutura da empresa é departamentalizada, ou seja, formada por departamentos interdependentes, que trabalham visando a um único objetivo, a realização da missão. Cada

departamento possui uma especialidade, fazendo assim com que as atividades se complementem, chegando ao resultado com eficácia.

Os subsistemas são elencados dentro da organização, segundo Figueiredo e Caggiano (1997), da seguinte forma:

- » Institucional: crença valores, missão;
- » Administração: planejamento, controle, gerenciamento e controle;
- » Organização: estrutura, autoridade, responsabilidade, adequação da estrutura, adaptação e modificação.

Para a empresa definir seus subsistemas, é preciso analisar todo o cenário econômico, político e social, além da análise das entidades externas e condições internas, relacionando algumas variáveis ambientais, como concorrentes, fornecedores, clientes, sindicatos etc. Segundo Guerreiro (apud PEREIRA, 2001, p. 55), o sistema da empresa divide-se em seis subsistemas que são: institucional, físico, social, organizacional, de gestão e de informação.

O subsistema institucional é caracterizado pela missão da empresa. A missão caracteriza e direciona o seu modo de atuação e independe das condições ambientais do momento, bem como suas condições internas, possuindo assim caráter permanente. O subsistema físico compreende todos os materiais da empresa utilizados pelas partes, quais sejam: máquinas, equipamentos, imóveis, instalações etc. Já o subsistema social envolve as pessoas que trabalham na organização e o ambiente interno relacionado ao clima organizacional. Quanto mais positivo for o clima organizacional, mais produtivas serão as pessoas. É evidente lembrar a importância da motivação e o nível de satisfação das pessoas, na realização de suas atividades. O subsistema organizacional é a parte formal da empresa, como é organizada, ou seja, como é sua estrutura, como divisão dos departamentos, níveis hierárquicos, delegação de atividades etc. O subsistema de gestão envolve o processo e modelo de gestão desenvolvido pela empresa. Esse modelo deve se adaptar às mudanças do mercado através do planejamento, execução e controle de suas atividades. O subsistema de informação integra todas as informações operacionais relacionadas a cada área, e se constitui em base de dados para a gestão econômica, quando da acumulação das informações por áreas de responsabilidade, havendo sempre um processo avaliativo por todas as partes da organização.

O delineamento do departamento de controladoria varia de uma empresa para outra. Mas isso não deve dificultar o processo de gestão para a tomada de decisão. A controladoria precisa apresentar um conhecimento amplo sobre todos os sistemas existentes na organização para que sua orientação, na tomada de decisão, não seja falha. Na medida em que a empresa vai aumentando a quantidade e complexidade das operações, a tomada de decisão passa a ser mais difícil e o papel do *controller* mais desafiador. Os bons profissionais são ambiciosos e orgulhosos de suas atividades e isso os faz desenvolver novos métodos de trabalho, sistemas e metodologias diversificadas, os quais representam a fronteira entre o sucesso e o fracasso de cada um e da empresa.

3.4 Continuidade e fatores de sucesso da empresa

Catelli (2001) considera as organizações como entidades econômicas, quando atende aos propósitos para os quais foram constituídas e quando realizam atividades econômicas, adquirindo, consumindo, produzindo e distribuindo bens e serviços. Quanto à sua continuidade, Catelli (2001, p. 40) relata:

A continuidade da empresa requer que o valor econômico dos produtos e serviços gerados (receita) seja suficiente para repor, no mínimo, o valor econômico (custos) dos recursos necessários para a realização de suas atividades. Este procedimento garante no mínimo a reposição dos custos e serão os resultados econômicos da empresa que determinarão as condições de sobrevivência.

Os resultados econômicos da empresa determinam suas condições de continuidade, refletindo seus níveis de eficácia, que se referem ao cumprimento de sua missão.

Para que a empresa chegue ao sucesso, é preciso capacidade de adaptação às mudanças que podem ocorrer no mundo exterior. Concorrência, altas taxas de juros, possibilidade de ocorrer inflação, desenvolvimento tecnológico, consumidores e fornecedores, clientes internos e externos, inserção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial e práticas de governança corporativa são fatores que podem se constituir em ameaças ou oportunidades. É preciso estar pronto para agir com respostas rápidas e eficazes, pois, a qualquer momento, novas mudanças podem ocorrer.

Para as empresas, torna-se necessária uma atuação pró-ativa, desenvolvendo suas atividades com respostas eficazes para que seus propósitos sejam alcançados, pois as empresas trabalham num ambiente essencialmente dinâmico e é necessário que esta relação proporcione condições de sobrevivência. Assim, pode-se dizer que sobrevivem as empresas mantenedoras de certo equilíbrio ao se ajustarem às exigências ambientais, e é através da ocorrência de eventos com o ambiente interno e externo que se determina a situação patrimonial, econômica, financeira e mercadológica, que influenciam nas condições de sobrevivência. Essa sobrevivência é garantida devido a sua competência, que se fortalece com uso dos recursos para realização de suas atividades de forma eficiente e eficaz, otimizando os resultados.

A sobrevivência é um requisito de longo prazo. Nessas circunstâncias, as empresas buscam um modelo ideal para mensuração da eficácia, em que, conceitos básicos, como missão, continuidade e resultados, são determinantes na definição destes modelos. Nesse sentido, ressalta-se a importância da inserção de novas práticas de Responsabilidade Social Empresarial dentro dos novos modelos organizacionais de gestão.

Os novos modelos organizacionais de gestão definem o sucesso e a continuidade da empresa. Nakagawa (1995) relata que o modelo atual de gestão está ligado a uma empresa com sistema aberto, ou seja, com múltiplas finalidades, que, de um lado, interagem com seu ambiente externo totalmente dinâmico e, de outro lado, mantêm vários subsistemas operacionais interagindo dinamicamente.

Não significa dizer que um modelo ideal de gestão seja aquele que trabalhe com práticas de Responsabilidade Social Empresarial, mas aquele que procura sempre inovar essas práticas e inserir outras, atendendo às exigências do mercado e mostrando um diferencial em relação às empresas que também as possui.

As exigências do mercado, dos consumidores e da sociedade estão fazendo com que as empresas passem a enfrentar maiores desafios e busquem uma melhor forma de conduzir seus negócios, de gerar lucros e de participar da sociedade de maneira ética e transparente.

3.5 A Controladoria e a ética organizacional

Com o surgimento da globalização dos negócios, as organizações tornaram-se mais exigentes em relação ao comportamento ético apresentado, pois, dependendo do tipo de comportamento, as atividades realizadas podem ter um impacto forte ou não na sociedade. Problemas contábeis e falta de transparência, na prestação de contas, são exemplos que caracterizam ausência de ética.

Ética significa tudo o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, e o aprofundamento de seu estudo contribui para entender e estabelecer a natureza de deveres, no relacionamento entre empresa e a sociedade.

O *controller* exerce total influência na orientação ética de uma organização. Para realizar as atividades e poder executá-las, adequadamente, é importante sua interação e liderança no acompanhamento dos processos e da dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança.

Para Schmidt e Santos (2006, p. 58), “a controladoria poderá impactar positiva ou negativamente os padrões éticos de uma entidade, especialmente pela postura pouco ética do *controller*, ou pela simples indiferença ou falta de cuidado na gestão dos ativos de uma entidade”.

Essa negatividade pode ser caracterizada pela falta de conhecimento das atividades que podem gerar problemas éticos, como, por exemplo, a ausência de transparência na prestação de contas e as alterações contábeis para favorecer a empresa. Postura como essa pode transformar o ambiente interno e externo e aumentar o número de fraudes, trazendo riscos para a organização.

A maioria das organizações possui seu próprio código de ética (criado ou não pela Controladoria), ou seja, um conjunto de normas a serem conhecidas, seguidas e obedecidas por todos que fazem parte da organização, fortalecendo sua imagem e mantendo uma cultura digna. Diante desse fato, a Controladoria e sua equipe, têm a necessidade de apresentar uma

postura ética baseada em padrões e valores claros e compartilhados a fim de fiscalizar e cobrar as políticas e os procedimentos da empresa.

Um exemplo recente dessa necessidade, segundo Schmidt e Santos (2006, p. 59), “é a exigência da Lei *Sarbenes-Oxley*, que determina que entidades impactadas por essa lei divulguem se possuem (ou, caso não possuam, qual a razão) um código de ética para diretores financeiros, aplicável a todos os principais gestores encarregados de assuntos financeiros”.

A Controladoria é importante nesse quesito, pois defende um tratamento justo e ético entre a organização e o público interno e externo. O código de ética pode conter vários assuntos, como atitudes em casos de conflitos, determinação das práticas de responsabilidade social, conscientização sobre o controle de gastos e eliminação de desperdício etc.

Agir na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa é um desafio para a Controladoria, pois deve elaborar estratégias de orientações permanentes aos gestores quanto à execução financeira, patrimonial, administrativa e social da empresa fomentando a participação da sociedade no acompanhamento dessas ações e programas da organização, divulgando o resultado e os impactos gerados.

Nesse sentido, a Controladoria é parte fundamental na criação e fiscalização de todos os padrões éticos. Isso ocorre por conta de sua postura e também por sua responsabilidade de criar subsídios para que a ética faça parte da cultura da organização.

3.6 A Controladoria e a cultura organizacional

A evolução dos processos transacionais e as mudanças no ambiente de negócios, percebidas nos últimos anos, causaram impactos diretamente a cultura das organizações. As atividades, em todas as áreas, se expandiram e surgiram novas responsabilidades, em razão maior do nível de concorrência entre as empresas na atual globalização econômica. Isso fez com que as organizações refletissem sobre suas crenças, valores éticos, políticas, transparência, governança, processo de gestão, ou seja, toda a base da cultura organizacional.

Cultura, de acordo com Ferreira (2004, p. 280), é “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade”.

Entendendo o conceito de cultura, pode-se agora definir, segundo Schein (apud Araújo, 2006, p. 309), o conceito de cultura organizacional:

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Nesse sentido, a organização não deve nunca perder a sua identidade, deve sempre manter seus valores, suas crenças e seus padrões de comportamento, embora sofra algum tipo de transformação para aperfeiçoá-la. Seguindo esse pensamento, Araújo (2006) relata que cada organização possui valores, crenças e padrões de comportamento (pilares do núcleo organizacional) muito peculiares e que não é necessário ser melhores ou piores do que outros. O importante é que a empresa possa se adaptar ou não no ambiente no qual está inserida.

Essa adaptação das empresas ao ambiente onde estão inseridas exige inovação e criatividade no processo de gestão atual. A inserção das práticas de responsabilidade social é um diferencial forte para as empresas inovadoras, as quais transmitem um impacto positivo na sociedade, ou seja, demonstram uma preocupação com todos que a cercam.

O papel da Controladoria, nesse sentido, é o de gerar informações relevantes de modo a apresentar questionamentos importantes e convincentes para que a empresa realize práticas de Responsabilidade Social Empresarial e inserir essas práticas na cultura organizacional. Convincentes, no sentido de relatar os benefícios que podem ser gerados tanto para a empresa como para os *stakeholders*, principalmente a comunidade, preservando, assim, ou até mesmo fortificando, cada vez mais a imagem organizacional. Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 28):

Para que a controladoria possa exercer suas atividades com sucesso, é fundamental que estejam explícitos, pelo menos, os seguintes fatores: o negócio da entidade; as principais crenças e valores dos controladores; a real missão da entidade; a visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores.

Para que a Controladoria tenha efetividade em suas atividades, é necessário o entendimento das principais crenças e valores dos controladores da empresa (SCHMIDT; SANTOS, 2006). Conforme os autores, crenças e valores representam características apresentadas pelos proprietários, como: simplicidade, criatividade, integridade, ética, respeito, responsabilidade social, preservação ambiental, relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários etc.

As crenças e os valores geram a missão da organização, por isso, é fundamental que incorporem à cultura organizacional. Podem ocorrer situações em que as crenças e valores da Controladoria não estejam expostos claramente, e, isso pode levar os gestores a conduzirem ações estratégicas conflitantes com as próprias crenças e valores.

Sendo responsável pela disseminação da missão da organização, a Controladoria deve conhecer e entender as principais variáveis ambientais que impactam a empresa. A missão de uma entidade, segundo Schmidt e Santos (2006, p. 31), “pode ser entendida como o verdadeiro motivo de sua existência”. Conhecendo a missão da organização, a Controladoria orientará os gestores sobre o correto posicionamento da empresa no seu mercado de atuação, facilitando, assim, o processo da tomada de decisão.

Toda e qualquer empresa possui um tipo de cultura e, conseqüentemente, características essenciais, o que difere uma organização de outra. De acordo com *Schein* (apud Araújo, 2006) as principais características de uma organização são os artefatos (atitudes visíveis das pessoas, comportamentos facilmente detectados), valores compartilhados (crenças) e pressuposições básicas (valores, verdades implícitas da empresa).

A Controladoria deve conhecer profundamente todos os traços da cultura da organização para poder agir com eficiência e eficácia, definindo mecanismos próprios de sua área de atuação, mas, também, tentando alinhar interesses, intermediando conflitos e estimulando a participação, em prol dos objetivos da empresa, considerando, na medida do possível, todos os *stakeholders*. Além disso, a Controladoria pode desenvolver expectativas realísticas para os principais gestores da empresa, desenvolvendo uma nova forma de alcançar objetivos por meio de um programa ambiental e de Responsabilidade Social, fazendo com que esses objetivos façam parte dos valores almejados pela empresa. Atitudes como essas

aumentam a relação de confiança entre os principais *stakeholders* (acionistas, diretoria, clientes internos e externos, fornecedores, credores etc.), desenvolvidos através das boas práticas de governança corporativa.

3.7 A Controladoria e a governança corporativa

As notícias de escândalos corporativos têm invadido os mercados financeiros globais com alegações de impropriedades e, principalmente, manipulações contábeis. Isso faz diminuir a confiança entre a empresa e os *stakeholders*. Essa preocupação envolve as organizações de todos os países, pois nas economias em desenvolvimento, as empresas tendem a ser controladas por indivíduos de classe muito rica ou por grupos totalmente familiares.

Nesse sentido, a governança corporativa tem sido incorporada no modelo de gestão das empresas, e, atraído também, a atenção de diversos públicos, principalmente, os órgãos normativos do mercado de capitais e a própria comunidade.

O Instituto Ethos (2007) relata que “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”.

A governança corporativa é vista como processo de alta gestão. Devido a isso, é eficaz quando produz resultados positivos em todos os níveis internos da empresa, incluindo a eficiência na gestão de riscos e controles internos, envolvendo comportamento ético.

A demanda, em demasia, de informações pelos investidores e a busca de práticas de governança corporativa, apontando segurança e transparência nas informações, fizeram surgir uma nova área de atuação da Controladoria, com o objetivo de ser um elo direto de comunicação entre os interessados nas informações (*stakeholders*) e a própria empresa.

A Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão (PADOVEZE, 2004). Dessa forma, é a responsável por divulgar essas informações ao público interessado, esclarecer outras informações contidas em documentos contábeis e de divulgar a política corporativa da empresa.

As boas práticas de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008), “têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”, o que é fundamental para uma empresa que realiza práticas de Responsabilidade Social Empresarial, pois adquire confiança de todos os seus públicos (interno e externo).

Em função das diferenças das partes interessadas, a governança busca responder aos interesses dos acionistas e dos agentes mais diretamente envolvidos com os negócios da empresa, aumentando assim, suas relações de confiança.

Nesse contexto, o Instituto Ethos (2007) defende a importância da empresa em realizar práticas de governança corporativa, quando afirma que: “implica na incorporação efetiva de critérios de ordem social e ambiental na definição do negócio e ter como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam”, principalmente, os relacionados às áreas fiscais e de controle.

Sendo assim, a Controladoria pode ser estruturada em duas grandes áreas: área contábil e fiscal e área de planejamento e controle. Padoveze (2004, p. 34) diferencia bem essas áreas quando afirma que:

A área contábil e fiscal é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventário etc. A área de planejamento e controle incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento dos negócios.

A Controladoria se comporta como órgão de auditoria interna, mediante o qual pode avaliar e acompanhar essas práticas para o bom desempenho da organização, pois irá supervisionar os controles internos, monitorando-os regularmente para o alcance dos objetivos

da empresa. Segundo Padoveze (2004, p. 36), “cabe à controladoria, dentro de sua função de monitoramento e controle interno, avaliar permanentemente a observância de todas as etapas e procedimentos para os processos embutidos nos sistemas de informações gerenciais”.

Para a empresa manter um sistema de controle interno eficaz e atuante, será saliente contar com unidade de auditoria interna para poder avaliar a eficácia e eficiência desses controles, controlando os riscos. A avaliação da gestão de risco e controle interno é uma função essencial da auditoria interna. Na verdade, o controle interno e os riscos ligam a auditoria interna (que pode ser trabalhada através da Controladoria) à alta gestão (presidência ou diretoria executiva da empresa).

A alta gestão da empresa deve permanecer em constante diálogo com a Controladoria, evitando assim escândalos corporativos por conta de manipulações contábeis. Nos Estados Unidos os escândalos corporativos viraram práticas comuns ao processo de gestão. Isso gerou um impacto negativo no mundo todo, além da saída de investidores da bolsa de Nova York. Assim, o Congresso e o Governo dos Estados Unidos criaram a Lei Sarbanês Oxley, elaborada por Paul S. Sarbanes e Michael Oxley, que é conhecida como a principal reforma da legislação do mercado de capitais. Esta lei fez com que as empresas passassem a adotar medidas preventivas, evitando assim mais escândalos.

O resumo da lei pode ser compreendido através do relato da consultoria Deloitte Touche Tohmatsu transcrito por Andrade & Rossetti (2006, p. 85): “A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa. A nova legislação promove grandes alterações nos procedimentos e no controle de administração de empresas, órgãos reguladores responsáveis pelo estabelecimento de normas, comitês de auditoria e firmas de auditoria independente. Contudo, sob a infinidade de páginas da lei, repleta de legalismos, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis.” Como resultado, o surgimento de regras rígidas de governança corporativa, maior transparência e confiabilidade nos resultados, punições severas contra fraudes, maior controle de atividades de auditoria, ou seja, houve um aumento de responsabilidade geral da empresa.

Ficou notório que as práticas de governança corporativa devem estar alinhadas às práticas de responsabilidade social envolvendo, assim, a participação efetiva da alta gestão nos negócios da empresa, podendo então, conferir relatórios e observar se estão em conformidade com as normas, afirmar que as informações contidas nos relatórios indicam a realidade da empresa, evitando negar a participação nos erros financeiros apresentados em balancete e na falsificação de documentos.

Nesse sentido, a Controladoria tem o maior interesse em todos os tipos de operações e fazer com que essas operações tragam resultados rentáveis, assim como possíveis, para a organização, evitando a insatisfação dos *stakeholders*.

3.8 A Controladoria e a relação com a concorrência e com os *stakeholders*

A busca pelo “envolvimento dos parceiros, nas definições das estratégias de negócios da empresa, gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Essa busca será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado” (INSTITUTO ETHOS, 2007), e se torna uma estratégia de sucesso para a organização.

As metas estabelecidas estão inseridas no planejamento estratégico da empresa. A estratégia é “um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2004, p. 28). Vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade da empresa de criar estratégias concorrenciais de modo a reforçar sua posição sustentável no mercado. A relação da empresa com os *stakeholders* é um exemplo de vantagem competitiva. Dessa forma, pensar em uma Controladoria estratégica é planejar estrategicamente o papel do *controller* em relação às informações fidedignas para se obter uma identificação correta do ambiente externo, no qual as empresas estão inseridas.

A Controladoria deve expor sua preocupação não só com os *stakeholders*, mas, também com os concorrentes, pois as pressões estão sendo crescentes nesse ambiente atual e mutante, e essa preocupação é uma ferramenta que facilita aos administradores a realização,

implantação e desenvolvimento da estratégia empresarial. Devido a isso, os gestores estão ampliando seus conhecimentos em busca de ações que facilitem a condução eficiente para as empresas quais são os responsáveis.

A relação com os clientes e os outros *stakeholders* deve ser fundamentada em alguns princípios básicos, importantes para a condução do bom relacionamento, tais como: envolvimento da alta gestão nos diversos programas dedicados aos consumidores, na preocupação de um bom atendimento, na conquista de uma imagem transparente junto ao seu cliente externo; programas voltados para a comunidade (parcerias com ONG's ou outras organizações comunitárias de forma a monitorar os impactos positivos e negativos causados pelas atividades da empresa); realização de trabalhos juntos com distribuidores; programas com a finalidade de envolver os fornecedores no processo de gestão dos negócios da empresa, assim como nos projetos sociais externos; implantação de programas de qualidade visando um comportamento de responsabilidade para com o meio ambiente etc., facilitando, dessa forma, o processo decisório da organização.

A Controladoria tem, entre suas atribuições, a função de organizar e reportar dados relevantes no processo decisório, desempenhando, portanto, um papel estratégico no conceito de *accountability*, suportado pelas teorias da decisão, mensuração e informação. A estratégia é o processo que obriga os gestores a avaliarem o ambiente interno e externo e decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de ações para atingir essas metas, envolvendo os *stakeholders* como formadores de sugestões de melhorias. Com base nesse pensamento, Oliveira, Perez Junior e Silva (2004, p. 29) afirmam que:

o moderno gerenciamento das corporações deve constituir-se em um processo cíclico contínuo de: formular estratégias; comunicar essas estratégias por toda a organização; desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias; e desenvolver e implementar controles para aprimorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance da metas estratégicas.

A Controladoria é fundamental para o planejamento no curto e longo prazo e para o gerenciamento efetivo das empresas, no que diz respeito ao apoio, fornecimento e controle das informações das atividades também dos concorrentes. “Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura de fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, entre outros,

exigem um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2004, p. 30).

Tendo em mente a importância da relação da empresa com todos que a cercam (concorrentes e os outros *stakeholders*) dentro de uma perspectiva estratégica, fica explícito o quão é importante a Controladoria fazer parte do planejamento estratégico da empresa, e isso é reforçado nas palavras de Beuren (apud OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2004, p. 31):

Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltada à liderança em custos, então a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação etc. Portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

A busca da empresa por uma posição de liderança em seu segmento de negócio é um exemplo estratégico de prática de responsabilidade social e isso, segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2007), deve ser feito “nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo”.

A Controladoria estratégica se preocupa com vários aspectos relacionados às várias informações (financeiras e não-financeiras) dos concorrentes como: custos, rentabilidade dos produtos, informações sobre o processo de gestão de preços de vendas, produtividade dos concorrentes, motivos de negócios perdidos, grau de satisfação dos clientes internos e externos etc. (PADOVEZE, 2003).

O papel do *controller*, na estratégia organizacional, fica evidente no momento em que se cria consciência do papel que a Controladoria desempenha na organização. A missão é assegurar o resultado planejado da empresa (através do planejamento e controle dos resultados gerais da organização), divulgar o resultado alcançado de forma consciente e transparente. Uma das formas de divulgação é a utilização do balanço social.

3.9 A Controladoria e o balanço social

O balanço social pode ser entendido como “o registro das ações voltadas para a responsabilidade social” (INSTITUTO ETHOS, 2007).

O balanço social é uma forma de evidenciação da Responsabilidade Social Empresarial, pois é um instrumento, através do qual a Controladoria gera informações para uma possível análise quanto aos resultados obtidos pela empresa e o redirecionamento dos recursos para o futuro.

Segundo o Instituto Ethos (2006), “o balanço social da empresa deve explicitar a forma de gestão de negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro”, de forma que permita à Controladoria realizar o monitoramento dos resultados, comparando-os com resultados de anos anteriores, agregando assim um *feedback* externo quanto ao posicionamento da empresa frente aos concorrentes.

Ao gerar as informações, a Controladoria deve apresentar uma postura ética, para que as informações sejam confiáveis, os fatos fielmente expressados, ausência de viés pessoal e agir com neutralidade, ou seja, registrar o fato exatamente como ocorreu, evitando escândalos corporativos e denegrir a imagem da organização.

O Balanço Social é um instrumento utilizado, pelas empresas, para divulgar as ações de negócios das empresas na área social, dirigidas à seus empregados e à comunidade onde estão inseridas. É um instrumento efetivo de prestação de contas à comunidade. Mas, o balanço social não é apenas uma forma de preservar uma boa imagem da empresa no mercado. Segundo Kroetz (1999), antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade o balanço social é considerado uma ferramenta gerencial que reúne dados qualitativos e quantitativos, sobre as políticas administrativas, sobre a relação entidade/ambiente e outros, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle e de auxílio para a tomada de decisões e adoção de novas estratégias.

A Controladoria deve informar aos gestores o reconhecimento e, ao mesmo tempo, a importância em se divulgar o balanço social, pela necessidade de o tema ambiental vir ganhando maior espaço no meio empresarial, o qual vem afetando o valor da empresa no mercado de capitais.

A divulgação do balanço social vem crescendo, consideravelmente, e isso mostra a preocupação das empresas em se tornarem um diferencial competitivo e inovador. Das empresas pesquisadas, 58% elaboram anualmente o balanço social com informações sociais e ambientais e quantitativas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa. Subdivide-se em quatro segmentos, a saber: tipologia da pesquisa, população, coleta e tratamento de dados, e análise dos dados.

4.1 Tipologia da pesquisa

A metodologia fundamenta-se na taxonomia desenvolvida por Vergara (2000), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Tendo como tema a importância da Controladoria para a Responsabilidade Social Empresarial, a pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória, porque se buscou ampliar o conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial, considerando-se, em especial, a importância da Controladoria para a Responsabilidade Social nas empresas em foco. Como ressaltam Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa exploratória visa a “procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses”. A pesquisa exploratória é desenvolvida, focando uma visão geral acerca de determinado fato, o que ajuda a esclarecer algumas questões sobre o assunto abordado.

A pesquisa é, também, descritiva, porque buscou descrever as práticas de Responsabilidade Social, identificando o estágio atual das organizações, estabelecendo-se vínculos entre a R.S.E. e a Controladoria.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica intensificou a assimilação dos conceitos e fundamentos teóricos sobre a Controladoria e a Responsabilidade Social Empresarial, bem como identificou a importância da Controladoria para a R.S.E. Esta etapa foi importante para esse estudo, de natureza obrigatória, pois através dela fez-se levantamento da literatura relevante sobre cada um dos temas em foco, Responsabilidade Social e Controladoria. Ressalta-se, contudo, uma certa dificuldade de se encontrar material abordando os dois temas conjuntamente, em especial em termos da importância da Controladoria para o processo de implementação e sistematização da Responsabilidade Social.

A pesquisa bibliográfica foi feita através de livros, periódicos, anais de eventos e trabalhos monográficos, tais como teses e dissertações. A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de questionários em todas as empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social do ano de 2007.

Com a discussão sobre Controladoria, conheceu-se o problema básico da pesquisa, que é a falta de conhecimento do tema por parte de algumas empresas. Muitas delas desconhecem, totalmente, a palavra Controladoria e suas funções. Outras não conheciam o tema, mas quando a autora relatava as atividades que envolviam a Controladoria, automaticamente, era identificado o setor que realizava tais atividades. Outras empresas ainda apresentavam essas atividades subdivididas em vários outros setores, como: Controladoria de custo, Controladoria de orçamento etc.

Na condução da pesquisa, tendo em vista a abrangência da questão em foco, optou-se por analisar a importância da Controladoria para a Responsabilidade Social Empresarial, tomando-se por base o primeiro tema do questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: *Valores, Transparência e Governança*, nas empresas ganhadoras do prêmio Delmiro Gouveia, em Responsabilidade Social do ano de 2007.

Tendo em vista o objeto do trabalho, a pesquisa foi estruturada tendo como base apenas o primeiro tema do questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: *Valores, Transparência e Governança*. Essa escolha justifica-se pelo fato de, nesse tema, se tratar de atividades correlacionadas às atividades da Controladoria, já que os indicadores do Instituto Ethos servem como uma diretriz objetiva e de aplicação imediata, tanto na avaliação das ações da empresa, quanto no planejamento de sua estratégia de ação em direção à responsabilidade social. De todo modo, apresenta-se no quadro 3, a seguir, uma versão do questionário completo dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, estruturado em sete temas.

Tema	Subtemas	Itens dos Subtemas
1 Valores, Transparência e Governança	1.1 Auto-Regulação da Conduta	1.1.1 Compromissos Éticos
		1.1.2 Enraizamento da Cultura Organizacional
		1.1.3 Governança Corporativa
	1.2 Relações Transparentes com a sociedade	1.2.1 Relações com a concorrência
		1.2.2 Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>Stakeholders</i>)
2 Público Interno	2.1 Relações com Sindicatos	2.1.1 Relações com Sindicatos
		2.1.2 Gestão Participativa
	2.2 Respeito ao Indivíduo	2.2.1 Compromisso com o futuro das crianças
		2.2.2 Compromisso com o desenvolvimento infantil
		2.2.3 Valorização da diversidade
		2.2.4 Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial
		2.2.5 Compromisso com a promoção da equidade de gênero
		2.2.6 Relações com trabalhadores terceirizados
	2.3 Trabalho decente	2.3.1 Política de remuneração, benefício e carreira
		2.3.2 Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho
		2.3.3 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
		2.3.4 Comportamento nas demissões
		2.3.5 Preparação para a aposentadoria
3 Meio Ambiente	3.1 Responsabilidades com a geração futura	3.1.1 Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental
		3.1.2 Educação e conscientização ambiental
	3.2 Gerenciamento do impacto ambiental	3.2.1 Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
		3.2.2 Sustentabilidade da Economia Florestal
		3.2.3 Minimização de entradas e saídas de materiais
4 Fornecedores	4.1 Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	4.2.1 Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
		4.2.2 Trabalho infantil na cadeia produtiva
		4.2.3 Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
		4.2.4 Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
5 Consumidores e clientes	5.1 Dimensão social do consumo	5.1.1 Política de comunicação comercial
		5.1.2 Excelência no atendimento
		5.1.3 Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
6 Comunidade	6.1 Relações com a comunidade local	6.1.1 Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
		6.1.2 Relações com organizações locais
	6.2 Ação Social	6.2.1 Financiamento da ação social
		6.2.2 Envolvimento com a ação social
7 Governo e Sociedade	7.1 Transparência política	7.1.1 Contribuições para campanhas políticas
		7.1.2 Construção da cidadania pelas empresas
		7.1.3 Prática anticorrupção e antipropina
	7.2 Liderança Social	7.2.1 Liderança e influência social
		7.2.2 Participações em projetos sociais governamentais

Quadro 3: Questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, 2007.

4.2 População

A população, segundo Collis e Hussey (2005, p. 62) “é qualquer grupo bem definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração”. A população da presente pesquisa foi constituída pelas empresas vencedoras do Prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social do ano de 2007.

A escolha das empresas se deve ao fato de o Prêmio Delmiro Gouveia ser reconhecedor das melhores e maiores empresas cearenses, valorizando e divulgando a importância dessas empresas quanto suas práticas de Responsabilidade Social. Desta forma, as empresas sentem-se na necessidade de, cada vez mais, criar e inovar suas práticas de RSE, a fim de melhorar sua imagem no mercado competitivo e suas relações com os *stakeholders*.

Uma vez que a população é pequena, 56 (cinquenta e seis) empresas, a autora optou não se trabalhar com amostra. Do total de empresas apresentado, é relevante ressaltar que seis delas não quiseram participar da pesquisa. No entanto, foi enviado o questionário para as outras 50 (cinquenta) empresas. Desse novo total, apenas 20 (vinte) empresas devolveram o questionário preenchido, o que corresponde a 40% do total de empresas pesquisadas. O quadro 4 mostra o conjunto dessas empresas.

Empresa	Setor
Agripec Química e Farmacêutica S/A	Indústria
Cemec Construções Eletrônicas S/A	Indústria
Companhia de Água e Esgoto do Ceará	Serviço
Construtora Marquise S/A	Serviço
Deib Otoch S/A	Comércio
Ducoco Produtos Alimentícios	Indústria
Empreendimento Pague Menos S/A	Comércio
Fae – Ferragens e Aparelhos Elétricos S/A	Indústria
Grendene S/A	Indústria
Hapvida Assistência Médica Ltda	Serviço
J Brandão Comércio e Indústria Ltda	Indústria
José Abrahão Otoch & Cia Ltda	Comércio
Marcosa S/A	Comércio
Marisol Indústria Têxtil Ltda	Indústria
Newland Veículos Ltda	Comercio
Petróleo e Lubrificantes do Nordeste S/A	Indústria
Servis Segurança Ltda	Serviço
SM Fomento Comercial Ltda	Serviço
Unimed de Fortaleza Coop de Trabalho Médico Ltda	Serviço
Vicunha Têxtil S/A	Indústria

Quadro 4: Relação das empresas pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

Verifica-se, assim, que 9 (nove) empresas são do setor industrial, 6 (seis) do setor de serviços e 5 (cinco) do setor de comércio. Ressalta-se, porém, que a análise apresentada, em coerência com os objetivos propostos, não leva em consideração esta diferenciação, sendo, portanto, os resultados apresentados de forma agregada.

4.3 Coleta e tratamento dos dados

O método escolhido para a coleta de dados foi uma *survey*, através de aplicação de um questionário elaborado com perguntas fechadas, baseado no questionário dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. O questionário foi entregue pessoalmente, pela autora, para cada gerente de Controladoria das organizações. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 70), “quando a população total é pequena, é normal coletar dados sobre cada membro dela. Quando é grande, é demorado e caro demais coletar dados sobre cada membro, o que faz com que apenas uma amostra da população seja usada”.

Considerando-se o grande tema em foco, *Valores, Transparência e Governança*, e suas subdivisões, foram aplicadas as respectivas questões de profundidade do questionário dos Indicadores Ethos. Esse tipo de indicador permite avaliar o estágio atual da empresa em relação a determinada prática de Responsabilidade Social (ETHOS, 2007). Deste modo, foram utilizadas 06 (seis) perguntas, sendo uma para cada um dos subtemas. Adicionalmente, em relação a cada um dos subtemas, foi acrescentada uma questão indagando acerca do papel desempenhado pela Controladoria em relação ao atual estágio daquela prática em particular, totalizando 06 (seis) questões. Em relação às mudanças ocorridas na empresa, depois da adoção de práticas de responsabilidade social, foram acrescentadas 3(três) perguntas. Por fim, foram acrescentadas 06 (seis) outras questões, referentes aos dados pessoais dos respondentes. A distribuição dessas perguntas pode ser visualizada no quadro 5, a seguir.

Temas do questionário de coleta de dados	No. das questões
Questões de profundidade acerca do estágio das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.	1; 3; 5; 7; 9; 11
Questões acerca da importância da Controladoria para o estágio atual da prática de Responsabilidade Social Empresarial.	2; 4; 6; 8; 10; 12
Questões acerca das mudanças ocorridas.	13; 14; 15
Questões acerca dos dados do perfil dos respondentes.	16 a 21

Quadro 5: Estrutura do questionário de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela Autora (2008).

As questões acerca da importância da Controladoria para o estágio atual da prática de Responsabilidade Social Empresarial foram abordadas da seguinte forma: **a)** se a Controladoria é atuante, agindo na conscientização e controle da prática abordada, ou seja, se a Controladoria está agindo para a conscientização das pessoas (colaboradores) através de monitoramento, informação e avaliação das práticas implantadas e se são úteis e próprias da organização; **b)** se a Controladoria é, às vezes, atuante, às vezes omissa. Às vezes, atuante, no sentido de divulgar e não controlar tal prática, e omissa no sentido de não haver a necessidade de consultar a Controladoria para orientação e inserção da prática abordada; e **c)** se a Controladoria é indiferente, ou seja, a organização não precisa de nenhuma orientação da Controladoria quanto aos benefícios e custos relacionados à inserção daquela prática abordada para a empresa.

A escolha do questionário, ao invés, por exemplo, da realização de entrevistas, deu-se pelo fato de o questionário registrar mais detalhadamente as informações para uma melhor interpretação de dados, sem distorções. Mattar (1999, p. 162) afirma que “um instrumento de coleta altamente estruturado significa que tanto as questões a serem perguntadas quanto as respostas possíveis de serem respondidas já estão completamente determinadas”. Assim, ressalta-se a relevância de tanto o teor quanto a ordem das questões permanecerem inalterados.

No início do questionário, foi relatado o fato de que o objetivo da pesquisa era coletar informações sobre a importância da Controladoria, no âmbito das empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social Empresarial, fundamentando a presente dissertação.

A identificação das empresas estudadas foi realizada pela autora, por meio da internet e de contatos telefônicos. A pesquisadora contactou com as empresas diretamente para levantar as informações devidas, incluindo nome do responsável pelo departamento de Controladoria. Posteriormente, realizou-se uma visita às empresas, previamente agendada, para que o questionário pudesse ser respondido, orientando-se o respondente quanto à importância da veracidade nas respostas.

O contato estabelecido com as empresas deu-se, inicialmente, de forma institucional; a autora utilizando o nome da Instituição de Ensino, mas foi sem êxito. Em cinco empresas o sucesso da resposta ao questionário se deu por conta da autora ter mencionado o nome da instituição em que trabalha. Nas outras empresas, o êxito nas respostas deu-se partindo da rede de relacionamentos pessoais e profissionais. Mesmo assim, algumas empresas preferiram não receber a visita da autora, respondendo o questionário através de *e-mail*, fax ou telefone.

Os respondentes foram pessoas encarregadas pelo departamento de Controladoria, o *controller*. Foi realizada ligação para a empresa, na qual a autora conseguiu contato direto com o profissional, facilitando o agendamento da visita e/ou troca de *e-mails*. O departamento de Controladoria foi escolhido pelo motivo de o *controller* ter o conhecimento holístico da empresa e, principalmente, das atividades correlacionadas a este departamento, não sendo necessária a realização de um pré-teste.

4.4 Análise dos dados

Para analisar os dados, fez-se uso da análise exploratória, usada para resumir e apresentar os dados quantitativos por meios de estatística descritiva. Estatística, segundo Pires (2000, p. 13) “é uma técnica que trata da coleta, organização, apresentação e análise de dados, tendo como objetivo final a geração de informações para a tomada de decisão, **ou para a compreensão de uma realidade específica**”, sendo esse último, parte do objeto desse trabalho. A estatística transforma dados em informações, utilizando gráficos, tabelas e distribuição de freqüências, demonstrando e comparando os resultados de todas as empresas.

As tabelas e gráficos facilitam a compreensão dos dados coletados e proporcionam uma aparência mais atraente para os relatórios de pesquisa, já que toda comunicação, onde existe a transferência de informações significativas de um emissor para o receptor, pode ser objeto de análise de conteúdo (RICHARDSON, 1989).

Os dados de respostas das empresas ao questionário foram tabelados e organizados em informações gráficas, utilizando os recursos do *Software Microsoft Excel*, o que ajudaram na interpretação e geração de informações.

As empresas se apresentam em três diferentes setores: industrial, serviço e comercial. O resultado foi apresentado em conjunto, não havendo a necessidade, nesta pesquisa, de separar as informações das empresas por setor, diante do objetivo apresentado.

As respostas ao questionário foram convertidas em gráficos de frequências, visando a descrever as características predominantes das empresas e interpretá-las em confronto com os padrões propostos pela literatura e com os pressupostos assumidos para a pesquisa.

Após essa fase da metodologia, procedeu-se a análise e a interpretação dos resultados, chegando-se a importantes conclusões, respondendo aos pressupostos e ao questionamento proposto na pesquisa. Por fim, foram apresentadas as considerações finais e as sugestões cabíveis.

5 A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A pesquisa realizada, de acordo com a metodologia descrita, tem os seus resultados apresentados a seguir, evidenciando a comparação entre os setores empresariais e destes com o universo pesquisado. Na seqüência, são evidenciados os resultados das respostas ao questionário de pesquisa.

5.1 Perfil das empresas da pesquisa

A localização da sede das empresas do universo pesquisado se distribui pelo Estado do Ceará, nos municípios de Fortaleza (11 empresas) e Maracanaú (3 empresas). A população compreende empresas dos setores: industrial, comercial e de serviço, como evidencia o gráfico 1.

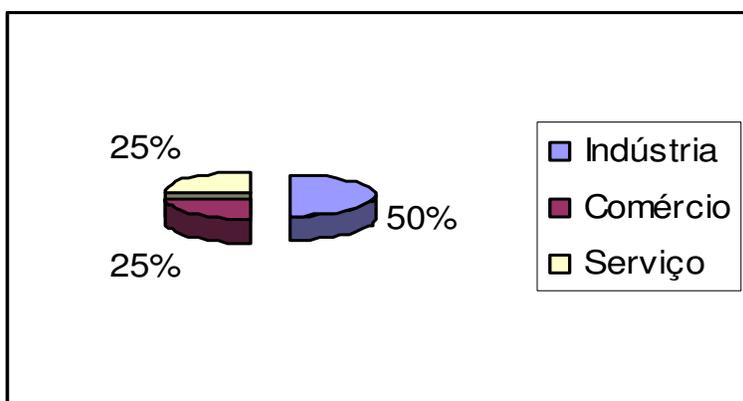


Gráfico 1: Divisão das empresas por setores.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Conforme visto no referencial teórico, uma das decorrências da Revolução Industrial foi o aumento do porte e abrangência das empresas, tanto economicamente, quanto fisicamente. A crescente complexidade no cenário organizacional fez com que as empresas buscassem formas inovadoras de trabalho, inclusive em relação ao acompanhamento das atividades e controle de gestão. Com o passar das décadas, à medida que surgem novas demandas por parte de diversos autores e um volume maior de variáveis a serem consideradas

no processo decisório, gradativamente, as empresas passaram a inserir em suas atividades formas transparente de trabalho, valores dignos e princípios de ética.

Atualmente, para se manterem no mercado, as empresas revêem periodicamente seus sistemas de gestão, analisando os modelos de decisão, mensuração e informação. Nesse novo contexto, em que a Responsabilidade Social ganha destaque, a Controladoria passa a exercer um papel estratégico em todas as ações.

A partir da percepção sumariada acima, esta pesquisa buscou verificar o posicionamento das empresas em estudo, em termos de relevância da Controladoria, em especial, no tocante às ações de Responsabilidade Social. Para tal, o questionário de pesquisa foi montado com base no tema *Valores, Transparência e Governança*, que subdivide-se em *auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade*, do Instituto Ethos. Em geral, as funções da Controladoria e sua importância estão relacionadas mais com este item, motivo este da escolha apenas do primeiro tema.

Cada questão do questionário aplicado está relacionada com uma prática de Responsabilidade Social Empresarial e compreende quatro opções de resposta (1, 2, 3 ou 4). A empresa teve uma opção de escolha, dentro da realidade de cada uma delas. No final, pode-se observar o estágio de evolução que as empresas se encontram atualmente. Este estágio varia do 1 ao 4, desde o mais básico, em relação a suas ações, socialmente responsáveis, ao mais avançado, com padrões de excelência.

5.2 Perfil dos respondentes da pesquisa

No questionário de coleta de dados aplicado aos gestores do estudo, foram abordadas seis questões básicas, de modo a se levantar o perfil dos respondentes, relacionadas ao cargo, ao tempo de experiência na instituição; e, no cargo, ao sexo, ao maior nível de escolaridade completo, à faixa etária e ao estado civil.

Em relação aos cargos dos respondentes, observou-se que 95% dos questionários foram respondidos pelos *controllers* das empresas e 5% pelo contador, como evidenciado no

gráfico 2. De acordo com o referencial teórico, o *controller* é o profissional que é responsável pelo departamento de Controladoria nas organizações. Em algumas empresas o questionário foi respondido pelo *controller*, mas com algumas informações geradas pelo gerente do departamento de qualidade, o qual lida diretamente com temas relativos à Responsabilidade Social. Em uma única empresa, o questionário foi respondido pelo contador, por conta do *controller* estar de férias, afirmando este, que tem o conhecimento do assunto por trabalhar muito tempo na empresa e no departamento de Controladoria.

Na maioria das empresas pesquisadas, o departamento de qualidade desenvolve as práticas de Responsabilidade Social em conjunto e orientados pela Controladoria, pois esta é responsável por gerar informações, também, referentes aos impactos provocados pelas ações sociais das empresas e da orientação para a correta tomada de decisão, obedecendo à legislação.

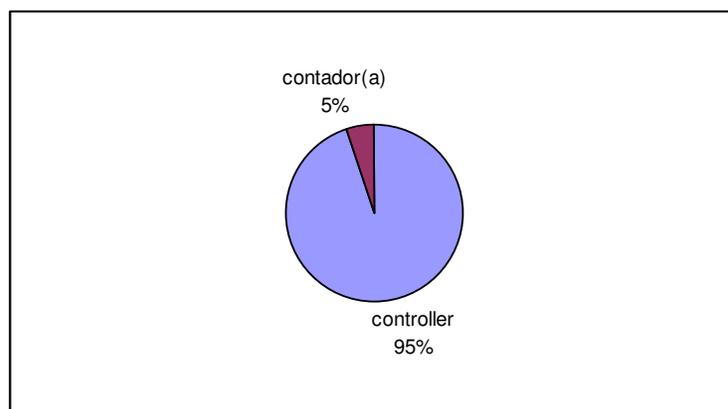


Gráfico 2: Cargo do respondente.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

O tempo de experiência do respondente, na empresa, pode ser visualizado no gráfico 3, a seguir. Em relação aos anos de experiência do respondente na empresa, o resultado está especificado no gráfico 3. Verifica-se que, do total de respondentes, 40% possuem de um a cinco anos de experiência na instituição, 35% possuem de seis a dez anos, 10% possuem de 11 a 15 anos, 5% possuem de 16 a 20 anos de experiência, 5% possuem mais de 20 anos de experiência e 5% possuem menos que 1 ano de experiência na instituição.

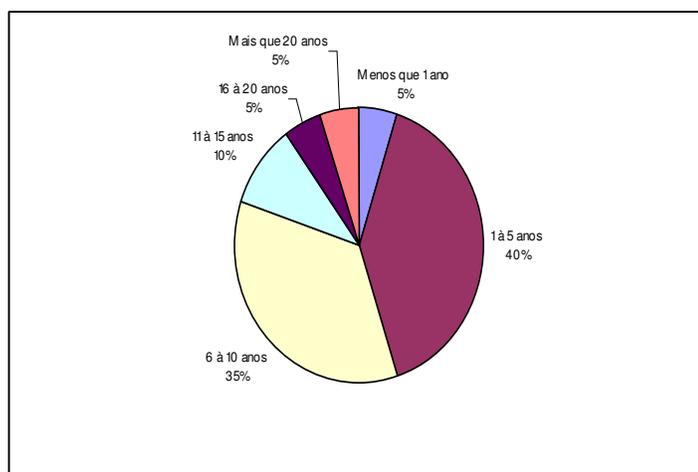


Gráfico 3: Anos de experiência na empresa.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Verifica-se, também, que 55% dos respondentes tem mais de seis anos na empresa, o que indica que um percentual significativo, destes respondentes, está na empresa há tempo suficiente para ter uma visão concreta das ações de Controladoria e de Responsabilidade Social que são efetivamente desenvolvidas. Podem, assim, opinar com razoável maturidade profissional acerca da questão central do foco, a relevância da Controladoria, em termos de sua abrangência e importância, para a Responsabilidade Social Empresarial. É, também, válido ressaltar que apenas 5% dos respondentes estão na empresa a menos de um ano.

Em relação à experiência no cargo, o resultado da pesquisa foi o demonstrado no gráfico 4, a seguir.

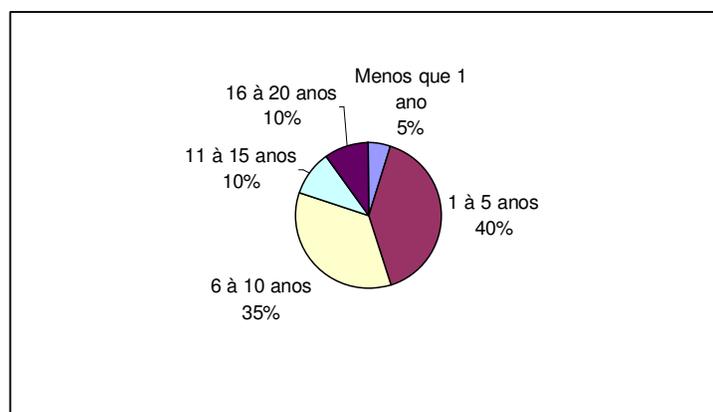


Gráfico 4: Anos de experiência no cargo.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Conforme observado, 40% dos respondentes possuem de um a cinco anos de experiência no cargo, 35% possuem de seis a dez anos, 10% possuem de 16 a 20 anos, 10% possuem de 11 a 15 anos e 5% possuem menos de um ano de experiência no cargo.

Pode-se observar um percentual significativo do tempo de experiência dos respondentes no cargo, pois, 55% estão exercendo o cargo a mais de seis anos, coincidindo com o tempo de empresa, o que fortalece mais ainda o resultado acerca da importância da Controladoria em todo o processo relacionado à Responsabilidade Social Empresarial, pelo conhecimento e experiência nas atividades relacionadas a este setor. É também relevante destacar que 5% dos respondentes estão exercendo o cargo a menos de um ano, mas, segundo eles, já tinham experiência no cargo, vinda de outras empresas.

O *Controller* deve ter uma visão sistêmica da empresa, ou seja, conhecer com bastante profundidade o mercado em que está inserida. Com pouco tempo de experiência na empresa e no cargo fica inviável este conhecimento profundo, também importante na geração das informações para qualquer tipo de tomada de decisão. Conforme Schmidt e Santos (2006, p. 17), “essa necessidade pode ser um grande limitador na contratação de um *Controller*, pois um profissional de fora da organização levará tempo para conhecer as necessidades informacionais dos vários gestores”. Para que a Controladoria possa gerar informações para a alta gestão, será necessário um conhecimento amplo do processo de decisão de cada gestor antes da geração de informações. Quanto mais tempo de experiência o profissional tiver na empresa e no cargo, mais conhecimento será possível, pois já terá acompanhado os processos decisórios, ou até mesmo, já ter feito parte de alguns.

O sexo dos respondentes está evidenciado no gráfico 5, a seguir. De acordo com o resultado, 60% dos respondentes são pessoas do sexo masculino e 40% são pessoas do sexo feminino.

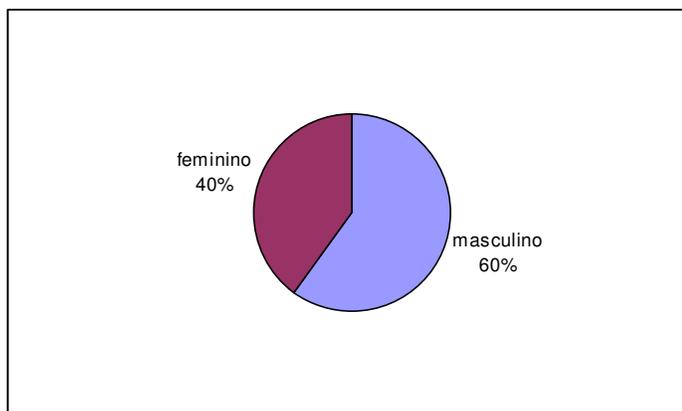


Gráfico 5: Sexo dos respondentes.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

O total de respondentes que possuem experiência na empresa e no cargo por mais de seis anos, totalizam em 55%. Deste total, 40% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino, o que vem evidenciar que os homens possuem mais tempo de empresa e no cargo do que as mulheres. Nas empresas do setor de serviço (25%), todos os *Controllers* são do sexo masculino. Nas empresas do setor de comércio, representadas em 30%, o sexo masculino também predomina em 20% deste total, e a minoria é do sexo feminino (10%). O setor industrial, representado por 45% das empresas pesquisadas, é o único em que a ocupação do cargo por pessoas do sexo feminino predomina (30%) e a minoria é do sexo masculino (15%). Percebe-se que as empresas preferem pessoas do sexo masculino para ocupar o cargo, mas isto está mudando, visto que algumas já começaram a abrir espaço também para as mulheres, já que na teoria, não tem nada comprovado em relação ao bom desempenho da função, o *Controller* ser homem ou mulher.

O nível de escolaridade dos respondentes está evidenciado no gráfico 6. De acordo com o resultado, 80% possuem nível de pós-graduação (50% especialização, 30% mestrado) e 20% nível superior completo. É interessante ressaltar que, dentre os cursos de especialização concluídos, todos foram em Controladoria, ou seja, é fundamental essa iniciativa das pessoas em se especializarem na área e adquirir, dessa forma, maior conhecimento, para assim poderem ajudar a organização em seu crescimento, em busca de um resultado rápido e preciso.

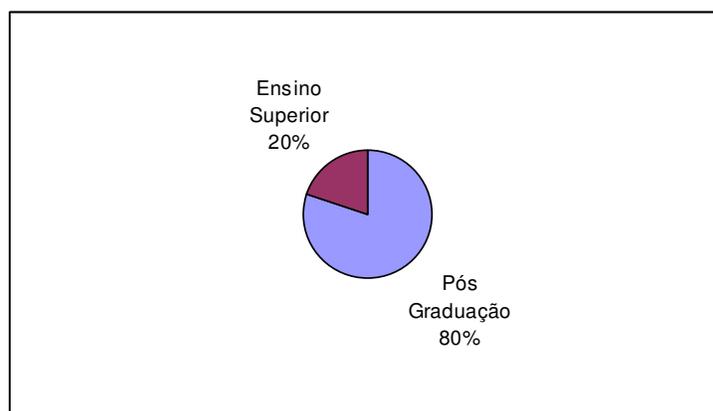


Gráfico 6: Nível de escolaridade.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Dos 80% dos respondentes que possuem curso de pós-graduação completo 55% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino. Dos 20% que possuem curso superior completo, 15% são do sexo masculino e 5% do sexo feminino. É evidenciado que os homens concluem seus estudos mais cedo que as mulheres, o que pode impactar na hora da escolha da pessoa para exercer o cargo. Quanto mais conhecimento, mais vantagem competitiva do profissional. Os princípios que devem nortear o trabalho do *Controller* são: iniciativa, visão sistêmica, visão econômica, comunicação oral racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão (FIGUEIREDO, 1997). Com todo esse perfil, o *Controller* trará bons resultados para a organização e com o menor custo.

A faixa etária dos respondentes está demonstrada no gráfico 7. Conforme o resultado da pesquisa, 45% dos respondentes possuem entre 32 e 38 anos de idade, 30% entre 25 e 31 anos e 25% estão na faixa etária de 39 e 45 anos de idade.

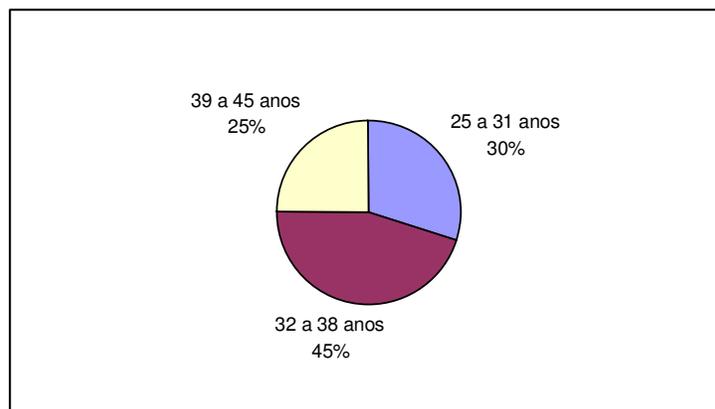


Gráfico 7: Faixa etária.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

O resultado aponta que todos os respondentes (100%) estão na faixa etária dos 25 a 45anos. Deste total, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. O grupo maior de respondentes está na faixa etária dos 32 a 38 anos, correspondendo a 45%, sendo que deste total 25% é do sexo masculino. As pessoas mais novas possuem outras visões para cargos complexos e desafiadores. Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2004, pag.21), “não há mais espaço para o profissional do passado, contente apenas em cumprir satisfatoriamente as tarefas rotineiras”.

O estado civil do grupo de respondentes está demonstrado no gráfico 8. Do total, 80% dos respondentes são casados, 15% solteiros e 5% desquitados.

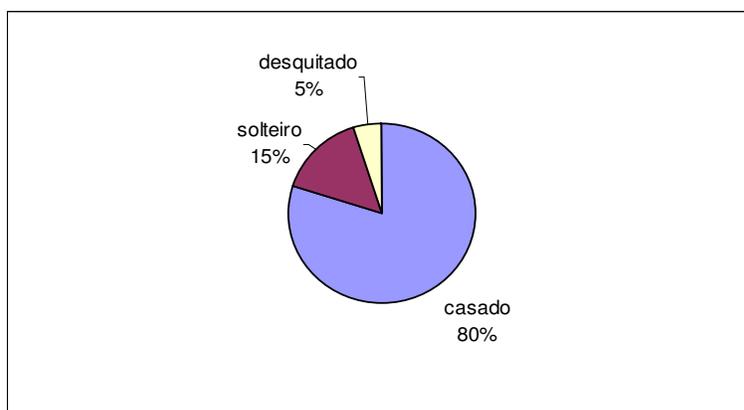


Gráfico 8: Estado civil.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

As pessoas casadas correspondem 80% do grupo de respondentes. Deste total 50% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino. O estado civil produz certo impacto na hora da escolha do profissional para o cargo, pois demonstra o grau de responsabilidade maior das pessoas, quando estas são casadas.

Foi evidenciado que os profissionais casados são os que possuem maior tempo de experiência na empresa e no cargo, e também os que possuem o maior nível de escolaridade completo, ou seja, pós-graduação. Este fato permite analisar o grau de responsabilidade que os homens têm maior do que o das mulheres, no sentido de vencer profissionalmente e conseguir alcançar os objetivos almejados.

Segundo Figueiredo (1997), o *Controller* precisa ter requisitos mínimos necessários para o desempenho da função da Controladoria, tais como: bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte; conhecimento dos problemas e vantagens do setor; conhecimento da história da empresa e da cultura organizacional; habilidade para analisar dados contábeis; habilidade de se expressar bem oralmente e por escrito; capacidade para vencer desafios; conhecimento das implicações fiscais que afetam o resultado da empresa etc. Com isso, percebe-se que, a função de *Controller* é complexa e que não é fácil gerenciá-la. É necessário um profissional que tenha em seu perfil um equilíbrio emocional maior e que seja capaz de receber desafios de diversos níveis.

5.3 A Controladoria e as práticas de Responsabilidade Social Empresarial

O primeiro item do questionário relacionado a umas das práticas de responsabilidade social, aplicada na pesquisa, foi referente à adoção e à abrangência de valores e princípios éticos nas empresas. O resultado está evidenciado no gráfico 9.

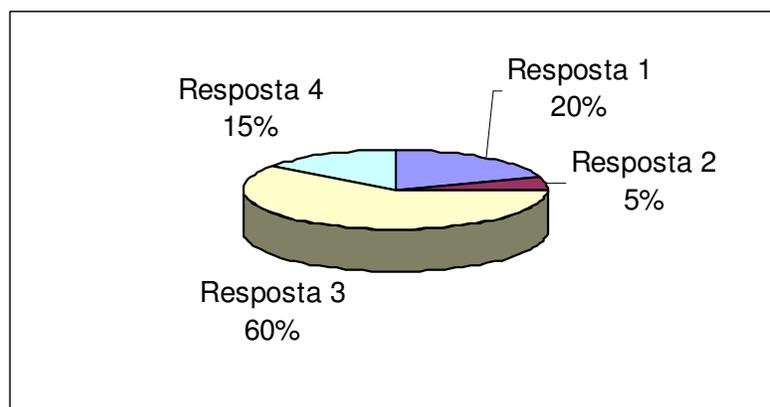


Gráfico 9 Adoção e abrangência de valores e princípios éticos.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Nesse contexto, pode-se observar que 60% das empresas estão inseridas na resposta de número 3, qual seja: a organização possui um código de conduta e mantém um programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos, a fim de garantir que seus valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes e comportamentos das pessoas. Tais ações estão, formalmente, a cargo de uma pessoa ou área.

A resposta de número 1 foi respondida por 20% das empresas, ou seja, os respondentes afirmaram que os valores da organização estão formalizados em uma carta de princípios, mas pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes e comportamentos das pessoas. Em 15% das empresas, além dos outros fatores, o código de conduta prevê a participação das principais partes interessadas em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos. A responsabilidade dessas ações está a cargo de uma equipe multidisciplinar (resposta de número 4). Em 5% das empresas, os valores e princípios existem em documento formal, que conta com processo de difusão sistemático, com foco no público interno, sob responsabilidade de pessoa ou área (resposta de número 2).

A importância da Controladoria para a adoção e abrangência de valores e princípios éticos, está evidenciada no gráfico 10, a seguir.

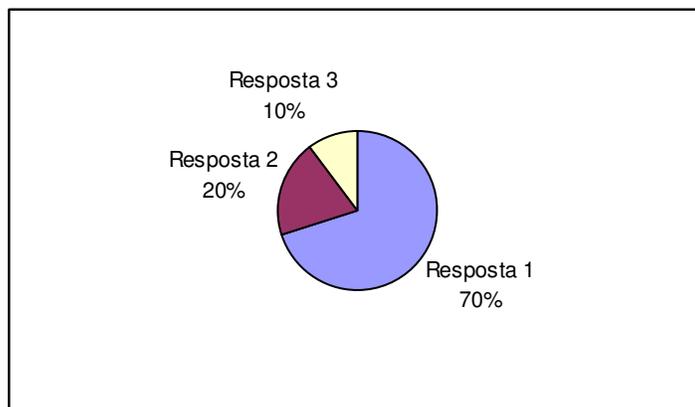


Gráfico 10: Participação da Controladoria quanto à adoção e abrangência de valores e princípios éticos.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

De forma geral, a Controladoria, em 70% das empresas, é atuante, agindo na conscientização e no controle dessas atividades. Em 20% das empresas, a Controladoria é às vezes atuante e às vezes omissa. Em 10%, a Controladoria se apresenta indiferente, ou seja, não interfere nessas atividades.

A Controladoria, sendo atuante, estará sempre presente agindo na conscientização dos colaboradores através de elaboração de estratégias de monitoramento, informação e avaliação em relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos, averiguando assim, os impactos desta prática de Responsabilidade Social para a organização. De acordo com a teoria vista, uma das funções da Controladoria é o acompanhamento das atividades, na qual verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos (OLIVEIRA; PERES JR.; SILVA, 2004). Havendo na empresa este tipo de conscientização, fica clara sua postura perante os *stakeholders*, além de criar oportunidade para os colaboradores também darem sugestões de melhorias e até mesmo criarem outras práticas em benefício da empresa e de todos que a fazem, fortalecendo o trabalho em parceria.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as empresas, em relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos, estão inseridas no estágio 3 de evolução das práticas de Responsabilidade Social. É um estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas

pressões regulamentadoras do mercado, da sociedade etc. A Responsabilidade Social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio e a Controladoria é uma parte fundamental e bastante reconhecida nas empresas, por seu papel estratégico de ações.

A segunda prática de responsabilidade social trabalhada no questionário aplicado foi em relação à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa. O resultado é demonstrado no gráfico 11, a seguir.

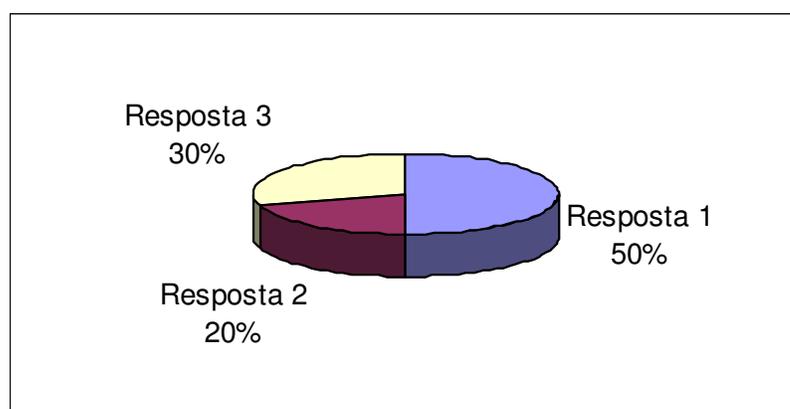


Gráfico 11: Eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Na visão geral, 30% das empresas se engajaram na resposta de número 3, na qual afirma que, além dos outros itens, a adoção dos valores e princípios é auditada e verificada, periodicamente, e os empregados são estimulados a contribuir para o monitoramento do processo. As empresas, que assinalaram a resposta de número 1, compreendem 50% do total; e afirmam que os valores e princípios são transmitidos ao público interno, esporadicamente ou em momentos específicos, como na contratação de empregados ou em processos de auditoria. O restante (20%) enquadra-se na resposta de número 2, pois possuem processos sistemáticos de difusão dos valores e princípios para o público interno.

A contribuição da Controladoria, em relação à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa, está evidenciada no gráfico 12.

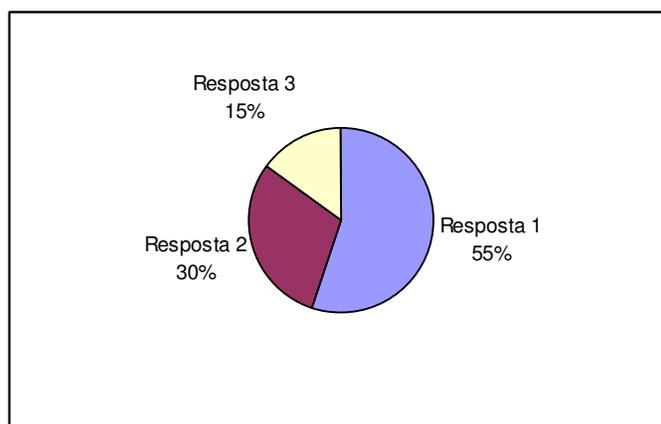


Gráfico 12: Participação da Controladoria para a eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

A Controladoria aparece atuante, agindo na conscientização e no controle desta prática de Responsabilidade Social Empresarial, em 55% das empresas. Em 30% das empresas, a Controladoria é às vezes atuante e às vezes omissa. Em 15% delas, a Controladoria é indiferente.

O resultado demonstra que a Controladoria tem fundamental importância dentro da organização em relação à implantação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, conforme teoria vista. As atividades desenvolvidas pela Controladoria, de monitoramento e controles gerenciais, implicam na melhoria dos sistemas de controle. Segundo Oliveira, Perez Jr e Santos (2004), essa melhora traz, como consequência, um aumento da performance dos gestores e da efetividade das unidades, por conta de as deficiências encontradas tornarem-se mais transparentes, permitindo assim, adoções de medidas preventivas.

Ficou evidenciado que as empresas se encontram no terceiro estágio, ou seja, em um estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado, da sociedade etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio. Há uma participação efetiva da Controladoria nos negócios da empresa, sendo sua participação indispensável à orientação para criação e implantação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

A terceira prática de Responsabilidade Social Empresarial estudada diz respeito à estrutura organizacional e práticas de governança corporativa. O gráfico 13 evidencia o resultado.

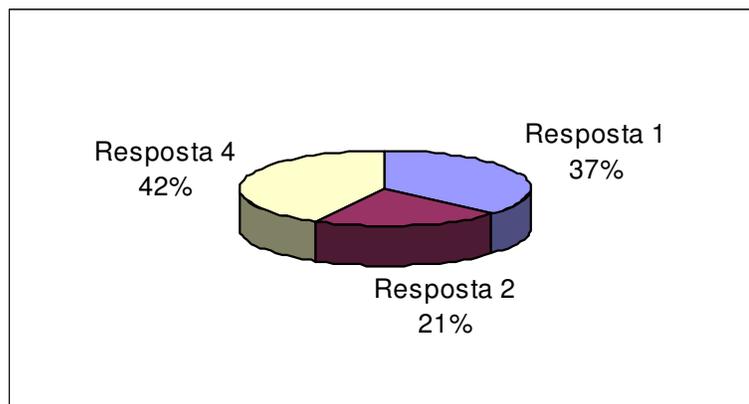


Gráfico 13: Estrutura organizacional e práticas de governança corporativa.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Em 42% das empresas, prevaleceu a resposta de número 4, ou seja, além dos outros itens, a alta administração (conselho e diretores) dessas empresas 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. A resposta de número 1, abrangida por 37% das empresas pesquisadas, afirma que, além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente. A resposta de número 2, assinalada por 21% das empresas pesquisadas, retrata que o conselho de administração da empresa, conselho consultivo ou estrutura similar 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 contribuição da Controladoria para tal prática está evidenciada no gráfico 14, a seguir.

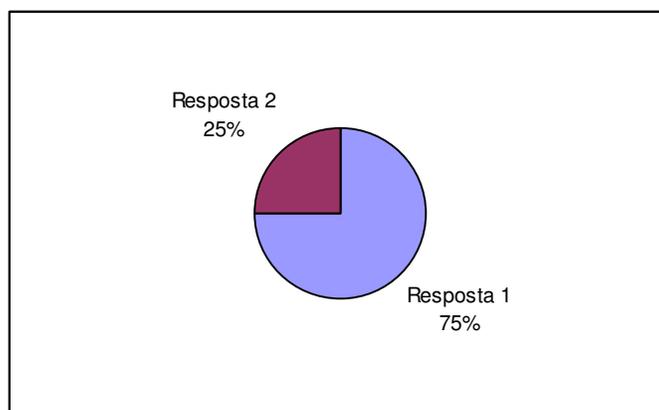


Gráfico 14: Participação da Controladoria referente estrutura organizacional e práticas de governança corporativa.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

O resultado demonstra que, a Controladoria, em 75% das empresas, é atuante, agindo na conscientização e no controle dessa prática. Em 25% das empresas, a Controladoria é às vezes atuante e às vezes omissa.

A governança corporativa é vista como processo de alta gestão. Devido a isso, é eficaz quando produz resultados positivos em todos os níveis internos da empresa, incluindo a eficiência na gestão de riscos e controles internos, abrangendo o comportamento ético. É saliente chamar a atenção para a importância da Controladoria nessa prática, pela qual mostra ser bastante atuante e reconhecida nas empresas, e, conforme Padoveze (2004), o resultado da organização se torna mais eficiente com a orientação da Controladoria, quando esta melhora o processo de avaliação dos controles, garantindo assim a fidedignidade das informações para o processo decisório, além de fazer com que todos os colaboradores conheçam, apliquem e desenvolvam controles internos adequados à gestão de risco dos negócios da organização.

Na terceira prática de Responsabilidade Social Empresarial, estrutura organizacional e práticas de governança corporativa, as empresas se encontram no estágio de número 4 de evolução das práticas de RSE, o qual representa um estágio proativo, onde a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas envolvendo fornecedores, consumidores, clientes e comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

O tema Responsabilidade Social já faz parte do planejamento estratégico de muitas empresas que buscam por uma posição de liderança em seu segmento de negócio. Segundo teoria vista, o papel do *controller* na estratégia organizacional fica evidente, no momento em que as empresas criam consciência do papel que a Controladoria possui para o sucesso de seu negócio.

A quarta prática de responsabilidade social abordada, nesta pesquisa, está relacionada às políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito. O resultado está evidenciado no gráfico 15.

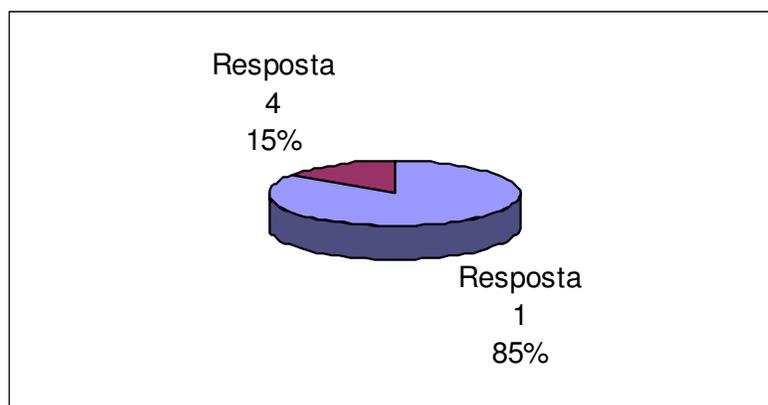


Gráfico 15: Políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Em 85% das empresas, predominou a resposta de número 1, ou seja, as empresas seguem as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprem a legislação e buscam um posicionamento leal, e, nos 15% restantes, as empresas exercem posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial (resposta de número 4).

Conforme a literatura vista, a evolução das empresas em relação ao avanço das práticas de Responsabilidade Social Empresarial está acirrada e, isto promove uma intensa competitividade como condição de sobrevivência das organizações, fazendo despertar a necessidade de um acompanhamento mais efetivo nos resultados gerados.

A importância da Controladoria para as políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito está evidenciada no gráfico 16, a seguir.

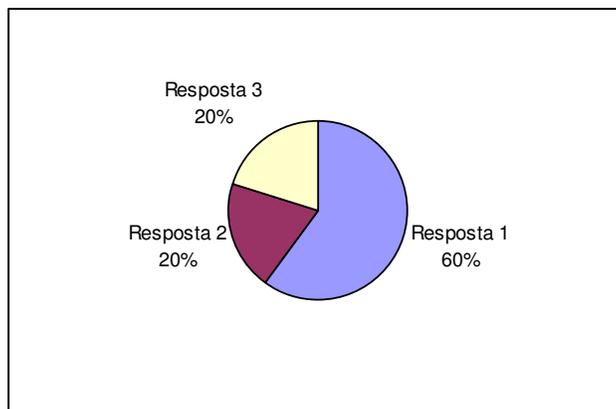


Gráfico 16: Participação da Controladoria referente às políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

A Controladoria, em 60% das empresas é atuante, agindo na conscientização e no controle dessa prática. Em 20% das empresas, a Controladoria é às vezes atuante e às vezes omissa, e, nas 20% restantes, a Controladoria é indiferente.

A Controladoria é responsável por criar estratégias de relacionamento com os diversos públicos envolvidos no negócio da empresa. A preocupação com a concorrência deve existir, pois as pressões estão sendo crescentes nesse ambiente mutável, por uma empresa ética e fidedigna em suas informações. Essa preocupação facilita a Controladoria a desenvolver estratégias empresariais, e as formas de relacionamento com a concorrência é uma delas.

Em relação às essas políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações do mesmo propósito, as empresas se enquadram no estágio 1 de evolução das práticas de RSE, o qual representa um estágio básico de ações da empresa, onde existe apenas o cumprimento das exigências legais.

Apesar de a Controladoria mostrar ser atuante, as empresas se enquadraram no estágio 1, significando assim um processo de possível mudança, já que seu papel principal é otimizar a tomada de decisão do gestor da organização. A tendência é esse resultado evoluir de forma eficiente, seguindo as orientações da Controladoria quanto à criação, monitoramento e avaliação das estratégias de relacionamento com todos os públicos envolvidos direta e indiretamente nos negócios da empresa. Isso faz crescer a rede de parceira facilitando uma postura ética e transparente da organização.

A quinta prática de responsabilidade social abordada nesse trabalho foi em relação aos impactos sobre os distintos grupos da sociedade. O gráfico 17 evidencia o resultado obtido na pesquisa.

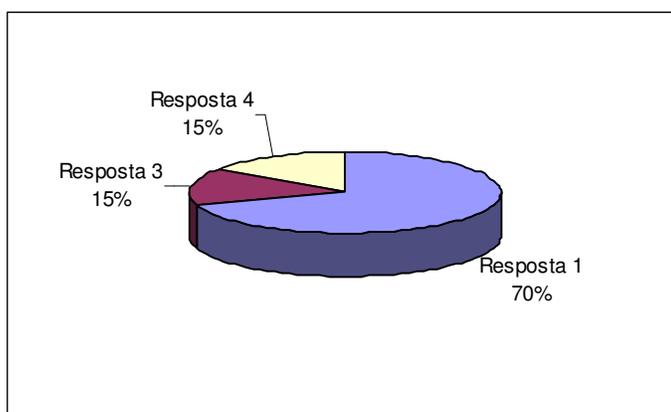


Gráfico 17: Impactos sobre os distintos grupos da sociedade.
Fonte: Pesquisa direta (2008).

Na visão geral, em 70% das empresas responderam a questão de número 1, ou seja, a empresa está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes e consumidores, acionistas e investidores) e estabelece canais de diálogo para a manutenção dessas relações. Em 15% das empresas, prevaleceu a resposta de número 4, ou seja, a empresa, por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas, de forma estruturada, em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e

engajamento é auditado por terceiros. Nas empresas que restaram (15%), predominou a resposta de número 3, ou seja, a empresa, além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas, possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para “internalizar as externalidades socioambientais” negativas ocasionadas por suas atividades, como base para redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.

A importância da Controladoria para os impactos sobre os distintos grupos da sociedade está evidenciada no gráfico 18, a seguir.

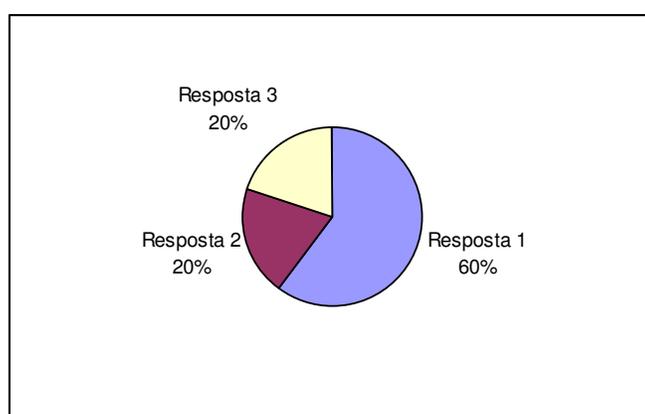


Gráfico 18: Participação da Controladoria para os impactos sobre os distintos grupos da sociedade.
Fonte: Pesquisa direta (2008).

Nesse contexto, a Controladoria é atuante, agindo na conscientização e no controle dessa prática em 60% das empresas. Em 20% do total de empresas, a Controladoria é às vezes atuante às vezes omissa, e em 20% é indiferente.

A Controladoria se encontra bastante atuante em relação a essa prática de R.S.E e isso é um fator fundamental para a evolução da organização e para o monitoramento de suas atividades. Esse monitoramento que a Controladoria deve fazer, continuamente, se fortifica através de um conjunto de informações sobre as principais atividades da empresa, que devem ser repassadas aos colaboradores, objetivando o constante entendimento do fluxo de atividades existentes, diminuindo assim o impacto sobre algumas decisões tomadas. Isso melhora o diálogo entre os colaboradores e, conseqüentemente, entre a empresa e a

comunidade, empresa e consumidores, empresa e fornecedores etc., favorecendo o engajamento das partes para o sucesso no negócio empresarial.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as empresas, dentro da realidade dos impactos sobre os distintos grupos da sociedade, encontram-se inseridas no estágio 1 de evolução das práticas de RSE. É um estágio básico de ações da empresa, no qual ainda se encontram em nível relativo às exigências legais.

Apesar de a Controladoria ser atuante nessa prática de RSE, o resultado evidenciou que as empresas se encontram no estágio básico, no qual apenas cumprem às exigências legais. A Controladoria pode intervir nesse processo, segundo Oliveira *et al* (2004), participando do gerenciamento das organizações. Esse gerenciamento deve ser um processo cíclico e contínuo, no qual a empresa formula estratégias, divulga-as por toda a organização, desenvolve e põe em prática os planos de ação, avaliando os impactos sobre os diversos públicos. Isso mostra o quão é importante a participação da Controladoria no planejamento estratégico empresarial.

A sexta prática abordada foi em relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais das atividades da empresa. O resultado está demonstrado no gráfico 19, a seguir.

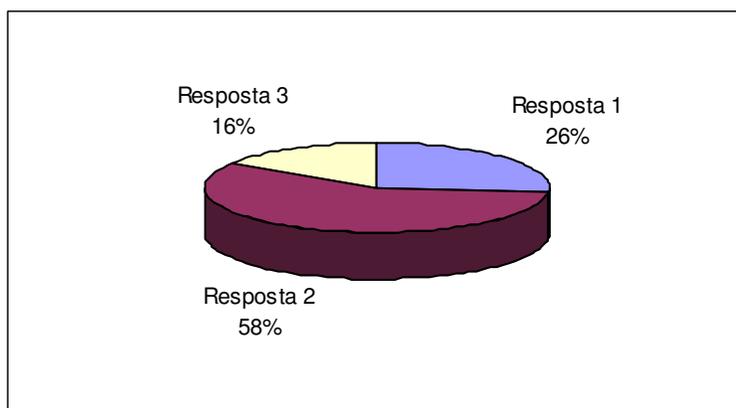


Gráfico 19: Elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Em 58% das empresas, a resposta que predominou foi a de número 2, ou seja, a empresa elabora anualmente um balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos. Do restante das empresas, 26% estão inseridas na resposta de número 1, na qual a empresa elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais, e 16% na resposta de número 3, ou seja, a empresa produz, com amplo envolvimento interno, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.

A importância da Controladoria está evidenciada no gráfico 20, a seguir.

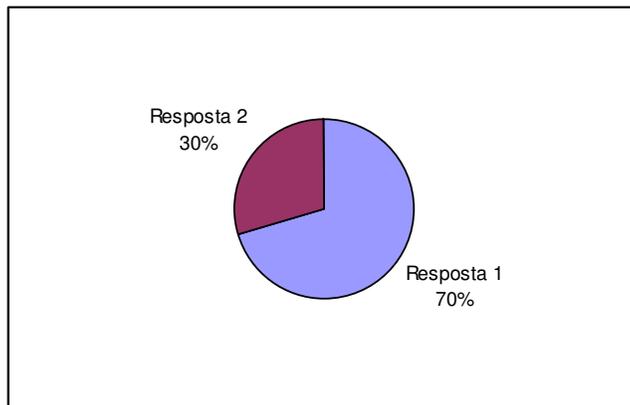


Gráfico 20: Participação da Controladoria referente a elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

No aspecto geral, a Controladoria, em 70% das empresas, é atuante, agindo na conscientização e no controle da sexta prática abordada. Em 30% delas, a Controladoria é às vezes atuante, às vezes omissa.

A Controladoria tem, entre suas atribuições, a função de organizar e reportar dados relevantes no processo decisório, desempenhando, portanto, um papel estratégico na elaboração de relatórios sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais das atividades das empresas. Conforme já relatado no referencial teórico, a Controladoria deve informar aos gestores o reconhecimento e, ao mesmo tempo, a importância de se divulgar o balanço social,

pela necessidade de o tema ambiental vir ganhando maior espaço no meio empresarial, o qual vem afetando o valor da empresa no mercado de capitais (KRAEMER, 2000). É importante salientar o cuidado expressivo que a Controladoria deve ter ao analisar o balanço social, pois fraudes existem e essa ocorrência causa bastante dano à organização. Dessa forma, o cuidado da Controladoria em identificar as fraudes é redobrado, ampliando assim a necessidade de ser conhecedora dos tipos de fraudes existentes, os que podem ocorrer e os que podem ser causados por falha de controles internos e externos à organização.

Diante do exposto, em relação à sexta prática de Responsabilidade Social Empresarial, as empresas se enquadram no estágio 2 de evolução das prática de RSE. É um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.

No Brasil não é obrigatória a divulgação do balanço social, mas, conforme resultado evidenciado, 58% das empresas, o elabora anualmente, e contempla também resultados quantitativos da empresa. É um percentual considerável, ou seja, mais da metade das empresas pesquisadas publicam sua atividades sociais em forma de balanço social. A Controladoria deve continuar incentivando os gestores, demonstrando em relatórios, a importância dessa divulgação para a responsabilidade e mudança de comportamento geral da empresa, fazendo com que a sociedade perceba que a preocupação maior da empresa não é só com resultado financeiro, mas também com o fator social. Dessa forma, as organizações, em próximas pesquisas, podem passar do estágio 2 para um mais avançado.

5.4 Inserção das empresas no movimento da responsabilidade social e as mudanças decorrentes da adoção de práticas de RSE

Outros três itens foram acrescentados ao questionário, um em relação à inserção das empresas no movimento da responsabilidade social e, outros dois em relação às mudanças ocorridas diante da adoção das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

O primeiro item inserido foi com relação à inserção da empresa no movimento da Responsabilidade Social Empresarial. O gráfico 21, a seguir, evidencia o resultado da pesquisa realizada.

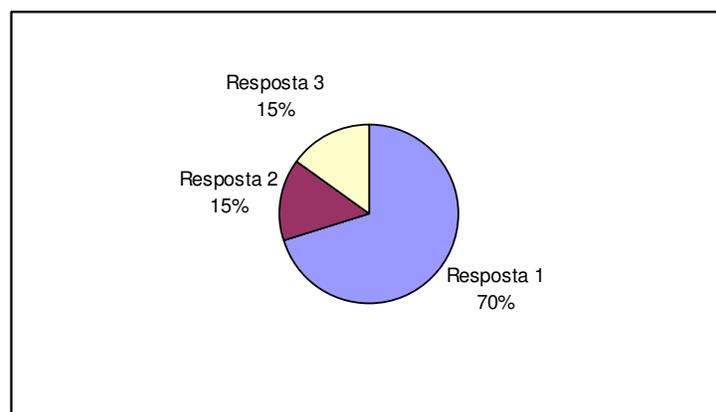


Gráfico 21: Inserção da empresa no movimento da SER.
Fonte: Pesquisa direta (2008).

Em 70% das empresas, a inserção é sensivelmente crescente e disseminada na instituição, inclusive em relação à estratégia corporativa, com a incorporação de novos processos de trabalho e a criação de órgãos, na estrutura, para lidar com essa questão. Em 15% das empresas, a inserção é sensivelmente crescente e disseminada na instituição, mas sem ocasionar mudanças nos processos e na estrutura da organização. No restante das empresas, também representado em 15%, é crescente, sendo a temática gradativamente mais discutida nas diversas esferas da instituição.

Uma das mudanças ocorridas em algumas organizações foi a implantação do setor de Controladoria para lidar com esses tipos de questões. Uma Controladoria atuante, em relação à inserção de práticas de Responsabilidade Social como parte da estratégia da organização e a medição de resultados obtidos por conta de seu eficiente controle. Através desse acompanhamento, percebe-se o grau de evolução das empresas e cada vez mais a preocupação em se destacarem no mercado como fonte inovadora, eficiente e transparente.

Outro item acrescentado retrata a percepção da empresa em relação às mudanças ocorridas com a adoção das práticas de Responsabilidade Social Empresarial. A resposta está evidenciada no gráfico 22, a seguir.

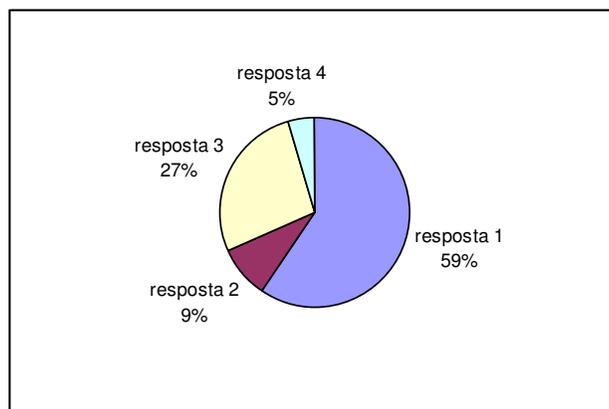


Gráfico 22: Percepção da empresa em relação às mudanças ocorridas.

Fonte: Pesquisa direta (2008).

Percebe-se que, em 59% das empresas pesquisadas, predominou a resposta de que as mudanças foram de grande abrangência, com fortes impactos para o público interno e externo (resposta 1). Algumas empresas (27%) responderam que as mudanças ocorridas foram de média abrangência, com impactos mais marcantes para o público interno (resposta 3). Das empresas restantes, 9% relataram que as mudanças foram de média abrangência com impactos marcantes para o público externo (resposta 2), e 5% afirmaram que as mudanças foram de pequena abrangência, sem significados concretos para o público externo (resposta 4).

O resultado evidenciou a crescente preocupação das empresas com os diversos públicos envolvidos direta e/ou indiretamente nos seus negócios. Houve, também, impactos positivos em relação à adoção das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, aumentando a responsabilidade da empresa e fortificando a relação de parcerias com esses públicos. A Controladoria age no controle, avaliação e divulgação desses impactos analisando os benefícios trazidos para a organização.

Outro item acrescentado foi em relação às mudanças decorrentes da adoção de práticas de Responsabilidade Social. Os principais resultados foram abordados em uma escala de 1 (mais importante) e 6 (menos importante), conforme demonstrado a seguir.

- 1 - Satisfação para funcionários
- 2 - Imagem frente ao público externo, com melhorias concretas de serviços
- 3 - Eficiência na prestação de serviços
- 4 - Adoção de novas tecnologias gerenciais e processos de trabalho
- 5 - Transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo
- 6 - Instituição de práticas de gestão participativa

A primeira mudança ocorrida, decorrente da adoção das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, conforme o resultado da pesquisa, foi em relação à satisfação dos funcionários. Algumas empresas relataram que a motivação aumentou em alguns, a produtividade ficou mais eficiente em outros e assim por diante. A segunda mudança ocorrida foi em relação à imagem da empresa frente ao público externo, com melhorias concretas em serviços. Na medida em que o público externo (clientes externo, fornecedores, comunidade etc.) passa a valorizar e a procurar mais a organização em busca de um produto ou serviço, a tendência é a melhoria na qualidade dos serviços e sua eficiência (terceira mudança), pois aumenta a credibilidade da empresa em relação aos *stakeholders*. Na seqüência, as outras mudanças, como adoção de novas tecnologias gerenciais e processos de trabalho (quarta mudança), transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo (quinta mudança) e, por último, instituição de práticas de uma gestão participativa (sexta mudança).

As inserções de práticas de Responsabilidade Social Empresarial, por exemplo, práticas de responsabilidade social interna como planos de motivação, planos salariais, avaliação de desempenho, reconhecimento, premiações etc., provocam mudanças no comportamento dos colaboradores, deixando-os mais interessado e “vestindo a camisa da empresa”. A Controladoria pode auxiliar no processo de inserção dessas práticas, orientando o que seja benéfico ou não para a empresa e o que provoca o menor custo, auxiliando também na elaboração das estratégias, no acompanhamento e na análise em relação à tomada de decisão mais eficiente. Essas mudanças podem aumentar a confiança do cliente, melhorar a imagem positiva da empresa, a auto-estima dos colaboradores, a maior produtividade e maior qualificação, além do crescimento pessoal e profissional de cada um.

6 CONCLUSÃO

É cada vez mais evidente o tema Responsabilidade Social Empresarial, o qual, por seu significado social, vem merecendo atenção crescente por parte dos empresários. Conseqüentemente, diversas práticas de Responsabilidade Social, que dão maior representatividade e poder explicativo às informações sobre transparência no resultado de suas ações e prestação de contas, têm sido fortemente requeridas pela sociedade.

A Responsabilidade Social não deve ser entendida como uma ação filantrópica, pois é muito mais do que isso, representa uma postura ética e responsável das empresas no mercado e na sociedade em geral, preocupando-se com os impactos causados aos consumidores, colaboradores, fornecedores, ou seja, todos os *stakeholders*.

Assim, é necessário que as empresas enxerguem a Responsabilidade Social Empresarial como estratégia de negócios, na qual a adoção de práticas de RSE se transforme em um instrumento que busca fortalecer o relacionamento com todas as partes envolvidas, atraindo, dessa forma, seu diferencial competitivo e acrescentando valor à sua imagem.

A Controladoria, nesse processo, é a responsável por gerenciar e controlar as principais atividades de gestão dos negócios das organizações, tais como as relacionadas com a Responsabilidade Social com base, entretanto, na informação e divulgação dos resultados não apenas financeiro, mas também social, otimizando dessa forma, a tomada de decisão dos gestores.

A área de Controladoria preocupa-se com a transparência e ética das empresas, bem como sua prestação de contas (*accountability*) ao público interno e externo, evidenciando o desafio de suas atividades exercidas pelo *controller*.

Esse trabalho teve como objetivo, revelar a importância da Controladoria para a Responsabilidade Social Empresarial nas empresas vencedoras do prêmio Delmiro Gouveia em Responsabilidade Social do ano de 2007.

Em relação à produção acadêmica sobre o assunto abordado, retratou-se a dificuldade de encontrar trabalhos realizados sobre a Controladoria e a Responsabilidade Social, conjuntamente. Pode-se concluir que o trabalho apresentado traz resultados importantes para a sua disseminação no meio acadêmico e empresarial, expondo resultados concretos sobre a participação da Controladoria na Responsabilidade Social Empresarial.

O questionário aplicado foi elaborado com base no do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, o que nos deu condições de verificar o quão é importante saber a situação das organizações na atualidade. Esse questionário permite afirmar qual o estágio de evolução das práticas de Responsabilidade Social a empresa se encontra. A classificação obtida foi do estágio 1 ao 4, que na escala crescente, vai do estágio básico ao estágio avançado e com excelência na adoção de suas práticas de RSE.

Em se tratando dos respondentes, a grande maioria exerce a função de *controller* e está na empresa há mais de seis anos, o que evidencia o grande conhecimento que o *controller* precisa ter, em relação ao ambiente organizacional, processo de gestão e processo de decisão dos gestores que dele fazem parte, gerando informações necessárias e suficientes, para uma tomada de decisão correta.

Verificou-se também que a grande maioria é do sexo masculino, casado, faixa etária entre 32 e 38 anos e nível de escolaridade o de pós-graduação (especialização) completo na área de Controladoria. Isso concretizou a responsabilidade tamanha dos *controllers*, pois os casados apresentaram o maior tempo de experiência na empresa e no cargo. Isso demonstra a importância do vasto conhecimento da área, adquirindo sua vantagem competitiva, trazendo bons resultados para a organização e com o menor custo.

Evidenciou-se, de acordo com os pressupostos elencados na introdução desse trabalho, que a participação do órgão de Controladoria é essencial na conscientização e controle das práticas de Responsabilidade Social Empresarial. A Controladoria está mais atuante em suas atividades para uma gestão socialmente responsável, a fim de tornar a empresa efetiva em seus resultados e transparente em suas atividades, procurando atender o mercado e a sociedade, pois estão cada vez mais exigentes quanto às atividades realizadas pelas empresas, independentemente de seu segmento.

Evidenciou-se que a única prática de RSE, na qual as empresas se encontram no estágio mais avançado de evolução (estágio 4), foi relacionada à estrutura organizacional e práticas de governança corporativa. É um estágio proativo, onde atingem padrões de excelência envolvendo fornecedores, consumidores, clientes e comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade. Esse resultado demonstrou a importância da área de Controladoria na organização, análise, controle e avaliação das práticas adotadas e seus impactos para os diversos públicos.

Em relação à adoção, abrangência e disseminação de valores e princípios éticos, ficou evidenciado que as empresas se enquadram no terceiro estágio, o qual é um estágio avançado de ações, pois já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado, da sociedade etc. A Controladoria tem a função de acompanhar a evolução do desempenho da organização em cada prática de RSE adotada, de modo que a RSE seja vista como parte da cultura organizacional produzindo riquezas e o desenvolvimento empresarial.

Verificou-se que, quanto à prática de RSE relacionada à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, as empresas se enquadraram no segundo estágio. É um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começam a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas. No Brasil, as empresas não são obrigadas a elaborar e divulgarem o balanço social, mas empresas pesquisadas, a grande maioria já o faz, o que demonstra a preocupação em uma gestão transparente, ética e fidedigna nas informações, evitando fraudes ou alteração contábil em suas atividades.

Apenas em duas práticas de RSE, as organizações se enquadraram no primeiro estágio de evolução, ou seja, um estágio básico de ações da empresa, onde existe apenas o cumprimento das exigências legais, quais sejam: as políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações do mesmo propósito; e os impactos sobre os distintos grupos da sociedade. Mesmo enquadradas no primeiro estágio, a Controladoria mostrou-se atuante no processo. Isso revela um possível crescimento das empresas já que a Controladoria é capaz de criar estratégias competitivas no que diz respeito ao relacionamento com a

concorrência, tornando uma ferramenta para a construção de práticas socialmente e ambientalmente corretas. Outra opção são estratégias de diálogos, onde os envolvidos poderão identificar os riscos e as oportunidades que as empresas enfrentam para exercer suas responsabilidades, além de estimular a confecção de relatórios sociais, ambientais e de sustentabilidade.

Ficou evidenciado que a inserção das empresas no movimento da Responsabilidade Social Empresarial está crescente e disseminada na instituição, inclusive em relação às estratégias corporativas, através de novas formas de trabalhos e de estrutura, o que aconteceu com algumas empresas na criação do órgão de Controladoria.

Verificou-se que, a percepção das empresas em relação às mudanças ocorridas, foi de grande abrangência, com fortes impactos para o público interno e externo. Isso evidencia a constante preocupação das organizações com os diversos públicos, impactando assim, resultados e benefícios positivos, além de uma crescente satisfação dos funcionários, elevação da eficiência na prestação de serviços, cuidado maior na transparência e prestação de contas para toda a sociedade e adoção de maiores práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

É interessante que se faça um trabalho mais firme de orientação sobre essas práticas de RSE para que se concretize um bom relacionamento entre organização e *stakeholders*. O importante é que o processo de conscientização já existe dentro das empresas, e, de alguma forma, o diálogo entre as partes interessadas também, fazendo assim com que a organização chegue ao sucesso. Devido a isso, os gestores estão ampliando seus conhecimentos em busca de ações, que facilitem a condução eficiente para as organizações, sendo que uma delas seria a necessidade de uma gestão transparente e a necessidade de preparar relatórios anuais, como o balanço social, que exhibe todas as ações sociais realizadas, juntamente com as ambientais e econômicas, fator estratégico e competitivo.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

AMOROSO, Sergio. **Responsabilidade social: menos marketing e mais ação**. Ago. 2003. Disponível em: <http://www.filantropia.org/artigos/sergio_a_moroso.htm>. Acesso em: 07 jul. 2007

ANDRADE, A. & ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASHLEY, Patricia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2004), **Documento sobre Responsabilidad Social Corporativa nº 1: “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”**, AECA, Madrid

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study**. Washington, 2002. Disponível em: <www.worldbank.org/privatesector/csr/>. Acesso em: 10 out. 2007.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALLOU, Ângelo Brás; BRAGA, Brenda. **Estratégias de comunicação para o desenvolvimento local: uma experiência governamental em Pernambuco**. (2005). Trabalho apresentado ao NP 09 – Comunicação científica e ambiental, do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Mario; PESSANHA, Elina. MOREL, Regina. (2002), “**As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social**”, in A. M. Kirschner, E. Gomes, e P. Cappellin (orgs.), *Empresa, empresários e globalização*, Rio de Janeiro, Relume Dumará.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CATELLI, Armando. O que é o GECON. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI et al. Sistema de Gestão Econômica. In: CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 2001

CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. (2002),”**Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social**”, in A. M. Kirschner, E. Gomes, e P. Cappellin (orgs.), *Empresa, empresários e globalização*, Rio de Janeiro, Relume Dumará.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, p. 44-50. 1988.

CUNHA, Jacqueline Venerosos Alves da; RIBEIRO, Maísa de Souza. **Evolução e diagnóstico atual do balanço social**. In: Anais do 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: 2004. CD-ROM.

D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. **A contabilidade e a responsabilidade social das empresas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 17., 2004, Santos. **Anais...**, Santos: 2004.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

DRUCKER, Peter. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, F; LOPES, D., ALBONETI, E. **Responsabilidade social corporativa no processo estratégico das organizações: uma Abordagem através do balanço social**. Anais do VII Semead, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IBASE. **Balço social anual 2006**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 21 de junho de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – IBRACON. **Relatórios sociais, elaboração e auditoria: uma nova tendência**. Disponível em <http://www.ibracon.com.br/mail/mail_316a.htm>. Acesso em 30/08/06.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA - IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. Brasília: IPEA, 2000

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos**. Rio de Janeiro, 05 de Julho 2007. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acessado em 15 de abril de 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, et alli. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo Atlas, 5ª ed. 2000.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KRAEMER, M. E. P. Contabilidade ambiental como sistema de informações. **Revista Pensar Contábil**. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro - RJ: ano 3, n. 09, p.19-26, ago/out.2000.

KREITLON, M.P. **A Ética nas relações entre empresa e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, Curitiba, 2004.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Contabilidade Social**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, ano XXVIII, n. 120. Nov./Dez., 1999.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an Investigation of French Businesses. **Journal of Business Research**. V. 51, p. 37-51. 2001a.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions. **European Journal of Marketing**, n. 3/4, vol 35, p 457-484, 2001b.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. **A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão**. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/congressosp/seminario2/trabalhos/C66.pdf>>. Acesso em 24 Agosto de 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

MOREIRA, J. M. (2001a) (Org.). **Ética empresarial: Intervenções**. Porto: Vida Econômica.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para eficácia gerencial**. Tese Doutorado – FEA. São Paulo: USP, 1987.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, José R. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. V.24, nº4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

ORATI, L. A. S. Responsabilidade Social Empresarial: nova política das organizações contemporâneas. Artigo apresentado no X SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção, Unesp – Bauru, São Paulo, 2003.

_____. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2004

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELIANO, Ana Maria Medeiros. **A iniciativa privada e o espírito público**: um relato da ação social das empresas do sudeste brasileiro, 2002. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 05 de outubro de 2005.

PEREIRA, A. C.; XAVIER, M. Q. Riscos profissionais de auditoria contábil e os avanços tecnológicos. **Revista Álvares Penteado**, número 5. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP. São Paulo. dezembro 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Aramndo Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

PEROTTONI, Marco Antonio. Balanço social: liberdade ou obrigatoriedade? **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, nº 110, p. 82, 1998.

PIRES, Inácio José Bessa. **A estatística à luz do cotidiano**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 200.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. Novos paradigmas para a função controladoria. **In: Encontro Anual da ANPAD**, 17, 1993, Salvador, BA. Anais do 17º Encontro Anual da ANPAD, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAI. **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000**. Disponível em <<http://www.sa-intl.org>>. Acesso em 10 de julho de 2007.

SCHMIDT, P.; SANDOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A.; MENDES SILVA, G. Fatores motivacionais das ações de responsabilidade social corporativa: estudo de casos e pesquisa de campo, anais do VII Semead, 2005.

SOUZA, Herbert de. Empresa Pública e Cidadã. Jornal Folha de São Paulo. 26 de março de 1997.

SOUZA NETO, S. P. *Novas Perspectivas em Recursos Humanos*. Seropédica: UFRRJ, 2005.

SUPLICY, Marta. Balanço Social é instrumento de Cidadania. Folha de São Paulo, 1997.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não-governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica**. 1994. 275f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.

VASSALO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, nº 728, p. 8-11, ano 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLAS BOAS, F. J. A controladoria: um modelo conceitual integrado. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**. São Paulo, ano IV, n.12, p.60-73, jun/2000.

WARD, Keith. **Strategic management accounting**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de controladoria financeira**. São Paulo: IOB, 1984.