

**OS EFEITOS ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO
EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

EDNILTO PEREIRA TAVARES JÚNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
edniltojunior@hotmail.com

Introdução

Devido os resultados mistos de estudos acadêmicos (JESEN; MECKLING, 1976; BARBEA; RUDIN, 2006; CESTONE; CESP, 2007) sobre as relações empíricas entre GC e RSC, existem várias teorias concorrentes que buscam explicar essas relações. Percebe-se a insipiência das pesquisas que estudam as variáveis GC, GE e a RSC, simultaneamente.

Problema e Objetivo de Pesquisa

Percebe-se a insipiência das pesquisas que estudam as variáveis GC, GE e a RSC, simultaneamente. Dessa forma, a presente pesquisa buscará verificar se: Existe relação simultânea entre Governança Corporativa, Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa?

Fundamentação Teórica

Os temas GC, GE e RSC são explorados com frequência na literatura nacional (BORBA, 2005; COSTA, 2008; PROCIANOY; VERDI, 2009; FERNANDES; DIAS; CUNHA, 2010; PONTE, 2012; BIANCHI; FAE; GELATTI, 2013; FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015) e internacional (ARARAT; UGUR, 2003; ARORA; DHARWADKAR, 2011; AGUINIS; GLAVAS, 2012; KHAN; MUTTAKIN, 2013). Contudo, observa-se que os pesquisadores têm buscado relações de causa e efeito entre as variáveis, observando suas relações em pares, não de forma simultânea.

Metodologia

Considerando que o objetivo dessa pesquisa é analisar a relação dinâmica entre GC, SG, RSC, no contexto brasileiro, a presente pesquisa adota como ferramenta de análise a modelagem a partir de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM).

Análise dos Resultados

Espera-se observar a possível endogenia entre as variáveis estudadas (Governança corporativa, Gestão empresarial e Responsabilidade social corporativa)

Conclusão

Não foram feitas análises dos dados ainda.

Referências Bibliográficas

ARORA, P.; DHARWADKAR, R. Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organizaGUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1989.

OS EFEITOS ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

1 INTRODUÇÃO

As crises corporativas ocorridas no início do século XXI (Enron, WorldCom, Tyco International, Adelphia Communications, Qwest Communications, Computer Associates e Arthur Andersen), fizeram com que todos repensassem os sistemas de governança corporativa.

A Enron, tida como a maior falência da história dos Estados Unidos da América (EUA) (CLARKE, 2005), levou milhares de trabalhadores a perderem economias de uma vida toda, em ações da empresa. Os seus executivos, com a elaboração de planos financeiros complexos, fraudaram a empresa e seus acionistas, por meio de transações *off-the-books*, que faziam com que a companhia se apresentasse muito mais rentável do que era (BRATTON, 2002; MCLEAN; ELKIND, 2004; SWARTZ; WATKINS, 2003; DEAKIN; KONZELMANN, 2004).

A WorldCom, ironicamente nomeada como uma das empresas globais mais admiradas em 2002, pela Revista *Fortune*, segundo Clarke (2004), havia erroneamente listado mais de US\$ 3 bilhões, em 2001, e US\$ 797 milhões, no primeiro trimestre de 2002, como ativos ao invés de despesas. Dessa forma, esses gastos não foram refletidos nos resultados da empresa, que foi acusada pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) por fraude contábil maciça. Como resultado disso, a WorldCom teve que reformular todos seus resultados para os anos de 2001 e 2002.

A experiência da Enron, WorldCom e das outras companhias, envolvidas em escândalos contábeis, desafia algumas crenças básicas que têm apoiado a análise acadêmica e teórica sobre a propriedade e a governança corporativa desde os anos de 1980. Gordon, Henry e Palia (2004) afirmam que esse estilo “capitalista acionista” norte-americano, que se espalhou pelo mundo todo, parte de um determinado conjunto de pressupostos, tais como: preços do mercado de ações e as realidades econômicas subjacentes; confiabilidade dos auditores independentes; normas financeiras e divulgação abundante para proteção dos relatórios financeiros; eficácia da governança corporativa e o monitoramento do desempenho financeiro e a utilização de opções de ações em alinhamento de interesses e de gestão dos acionistas.

Contudo, Coffee (2005) destaca que esses pressupostos, juntamente com incentivos de mercado e a desregulamentação legal, levaram os auditores a concordar com os métodos de contabilidade agressivos, muitas vezes suspeitos de ilegalidade, fazendo com que as mudanças na remuneração dos executivos, na década de 1990, que buscava alinhar os interesses dos executivos com os dos acionistas, fossem um incentivo irresistível para que os gestores inflassem os lucros, mesmo que isso não fosse sustentável. Nesse momento, o prazo médio dos *Chiefs Executive Officer* (CEOs) das corporações norte-americanas foi reduzido para um tempo de três a quatro anos. Dessa forma, a tentação de opções de ações altas fez com que muitos executivos cravassem o preço da ação, em dinheiro em suas opções, e avançaram rapidamente. Enquanto isso ocorria, o mercado reagia lentamente aos indícios de sobrevalorização, causando a falência do sistema financeiro.

Coffee (2005) ainda reforça, afirmando que os ocorridos eram uma consequência natural e lógica das tendências e forças que já se desenvolviam há algum tempo, que os escândalos contábeis e os fenômenos de gerenciamento de resultado são subprodutos de um sistema de governança corporativa que tornou os gestores mais responsáveis perante o mercado. Contudo, a sensibilidade do mercado torna-se uma armadilha, quando esse se torna eufórico e acrítico. Dessa forma, quando o mercado transforma-se no mestre, os sistemas de governanças que eram tidos como adequados, para mercados mais fracos, devem ser

atualizados conjuntamente com a evolução do mercado para que haja a proteção contra a manipulação e distorção por gestores auto-interessados.

O desastre econômico causado pela revelação da má conduta dos gestores resultaram na intervenção do governo por meio da criação de regulamentos, tais como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), porque tanto governo, quanto agentes reguladores, investidores, acionistas individuais, funcionários e a sociedade em geral buscavam compreender as implicações do que havia ocorrido. Segundo Clarke (2004), esses fatos serviram para minar seriamente a confiança na segurança dos investimentos de capital, a probidade dos executivos e, até mesmo, os fundamentos do capitalismo baseado no mercado.

Para Kelly, Kelly e Gamble (1997), o conceito de confiança tem muitas implicações para a governança corporativa, nas relações entre gestores e investidores, conselhos e gestores, empresas e partes interessadas. Dentre esses aspectos, destaca-se a confiança da sociedade para com as empresas, isso porque o desenvolvimento sustentável tornou-se um problema tanto na teoria quanto na prática, uma vez que a luta competitiva para o crescimento das empresas e a busca pela acumulação do capital (seja medido pelo valor para os acionistas ou não) têm perturbado o equilíbrio natural da Terra e ameaçado sistemas de suporte de vida essenciais.

Atualmente, há um paradigma social dominante que vê o ambiente natural de forma a servir as necessidades humanas, e as organizações são fundamentais para a consecução desse fim. Com essa intenção, os gestores devem trabalhar para melhorar a eficiência das organizações. Essa visão tem ganhado terreno nos últimos tempos porque, da forma que a atividade econômica está atualmente organizada e orientada, é fundamentalmente insustentável. Isso decorre do fato de que, no passado, as empresas não reconheciam ou admitiam os efeitos ambientais e sociais de suas operações. Dentro desse contexto ambiental, em que as empresas devem operar no futuro, surgem alguns imperativos para as corporações repensarem e que seus sistemas de governança corporativa terão que resolver: a manutenção da licença para operar através de transparência e prestação de contas; a geração de mais valor com o mínimo impacto e a preservação da base de recursos naturais. De uma forma geral, o desafio é encontrar meios de criação de valor duradouro sem dano social ou ambiental (ELKINGTON, 1997; HAWKEN, LOVINS E LOVINS, 1999; CROWTHER E RAYMAN-BACCHUS, 2003).

O crescimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é uma das tendências empresariais mais importantes e controversas da última década (HARJOTO E JO, 2011). Embora as atividades de RSC tenham recebido atenção considerável da mídia e na academia, a lógica fundamental por trás do envolvimento das empresas na RSC ainda permanece um enigma. De uma forma geral, a RSC pode ser vista como uma extensão dos esforços para maximizar as riquezas das empresas, mas sem infligir as regras básicas da sociedade (FRIEDMAN, 1970). Para McWilliams e Siegel (2001), a RSC consiste em ações que aparecem para promover algum bem social para além das metas financeiras e são obrigadas por lei a essa ação. Assim, de uma forma geral, a RSC descreve como as empresas devem gerenciar os processos de negócios, para produzirem um impacto positivo na sociedade; refere-se a pessoas que servem as comunidades e o meio ambiente, indo além do que é legalmente e financeiramente necessário para uma empresa.

Um pouco antes do aumento nas atividades de RSC, havia uma discussão notável nos anos 1990, entre acadêmicos e profissionais, sobre o que constitui as melhores práticas de governança corporativa. Posteriormente com a crise financeira dos EUA, houve um divisor de águas na dinâmica da governança corporativa, além de introduzir a importância da RSC. Para Hopkins (2001), o conceito de Governança Corporativa (GC) deveria ser mais abrangente, estendendo a RSC. Embora o autor ainda afirme que os papéis desempenhados pela RSC e a

GC nos mercados financeiros atuais, bem como a relação entre RSC, GC e desempenho financeiro sejam incertos.

O anuário, publicado na Revista *The Economist* (2005), aponta que os escândalos corporativos nos últimos anos demonstram que os executivos não agiram de forma socialmente responsável. Enquanto Harjoto e Jo (2011) argumentam que os gestores fazem altos investimentos em RSC para construir reputações pessoais como bons cidadãos globais; porém os autores ainda afirmam que as empresas utilizam os mecanismos de GC, juntamente com o envolvimento em RSC, para reduzir os conflitos de interesse entre gestores e intervenientes não-investidores. Dessa forma, a GC estaria positivamente associada com a RSC.

Autores, como Coffey e Fryxell (1991), Johnson e Greening (1999) e Arora e Dharwadkar (2011), demonstram estudos relacionando GC, práticas de gestão e RSC, buscando compreender as suas relações. Contudo esses estudos apresentam incongruências, confusões e, até mesmo, ausência de definições adequadas para os termos apresentados.

Para Guerreiro (1989), as práticas de gestão são responsáveis pela eficácia do sistema empresa. Assim, sua atuação em nível interno procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais. Buscando verificar as relações entre as práticas de gestão e os construtos GC e RSC, serão incluídas três variáveis, endógenas à Gestão Empresarial (GE): Sistema de Gestão, Sistema Social e Sistema Organizacional.

Kwasnicka (1981) afirma três razões para que os gestores considerem os aspectos sociais entre os objetivos da empresa, sendo eles: a) a sociedade mais bem informada é mais exigente de seus direitos e de leis que assegurem o bem-estar social e sua sobrevivência; b) a participação ou influência da empresa no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade que, retornando, influenciam a empresa; e c) o próprio desenvolvimento de teorias modernas, como “ecologia de empresas”, influenciando naturalmente o trabalho administrativo na manutenção da sobrevivência da empresa.

1.1 Formulação da situação problema e objetivo da pesquisa

Devido os resultados mistos de estudos acadêmicos (JESSEN; MECKLING, 1976; BARBEA; RUDIN, 2006; CESTONE; CESPAS, 2007) sobre as relações empíricas entre GC e RSC, existem várias teorias concorrentes que buscam explicar essas relações. Nota-se que Jensen e Meckling (1976), assim como Barnea e Rubin (2006), argumentam que a alta gestão tende a fazer altos investimentos em RSC para construir sua própria reputação pessoal, como bons cidadãos, hipótese do *over-investment*.

Para Cestone e Cespa (2007), os CEOs escolhem, estrategicamente, atividades de RSC para gerar o apoio de ativistas sociais e ambientais, a fim de reduzir a probabilidade de rotatividade deles em períodos futuros, hipótese da escolha estratégica. Ainda há a hipótese de resolução de conflitos, em que Jensen (2001), Calton e Payne (2003) e Scherer, Palazzo e Baumann (2006) argumentam que as empresas usam atividade de RSC para reduzir o conflito de interesses entre gestores, investidores e não investidores.

Nota-se que a GC compreende mais do que mecanismos de defesa para os proprietários, mas compreende também crenças, valores e expectativas dos mesmos. Para Catelli (1999), as crenças, valores e expectativas serão convertidos em diretrizes que irão orientar todos os demais componentes do sistema empresa aos resultados desejados, além de demonstrar os princípios que norteiam o comportamento diante de seus clientes, fornecedores, empregados, sociedade e governo. Princípios esses, tais como: ética, imagem no ambiente externo, credibilidade, confiança em seus produtos e até mesmo a sua Responsabilidade Social Corporativa.

Percebe-se a insipiência das pesquisas que estudam as variáveis GC, GE e a RSC, simultaneamente. Dessa forma, a presente pesquisa buscará verificar se: **Existe relação simultânea entre Governança Corporativa, Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa?**

Buscando responder o problema proposto, o seguinte objetivo geral foi traçado: **identificar a relação simultânea entre a Governança Corporativa, Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa.**

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram criados:

- ✓ Analisar as relações entre Governança Corporativa, Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa em pares;
- ✓ Verificar se existe diferença significativa entre as relações em pares e a simultânea para a Governança Corporativa, Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

O campo de estudo da GC remonta a Berle e Means, em sua clássica obra *The Modern Corporation and Private Property*. Interpretações desse trabalho têm sido estudadas por várias teorias, mas praticamente todas as pesquisas têm reconhecido que a preocupação fundamental de Berle e Means é a separação entre propriedade e controle nas grandes corporações (MIZRUCHI, 2004).

Para Mizruchi (2004), a maior parte dos estudos sobre GC está centrada nas áreas de finanças e direito, com um número menor na Teoria Organizacional e na Estratégia Corporativa. Para o autor, os estudos focam sua atenção a partir do final da Segunda Guerra Mundial, mas os pesquisadores têm negligenciado o assunto que deu origem ao tema, o poder corporativo.

A Grande Depressão (Crise de 1929) que foi um dos produtos dos anos de 1920, resultou em diversas pesquisas das quais se destaca o estudo de Berle e Means (1932). Os autores argumentaram que o capital nos EUA tornou-se fortemente concentrado durante as décadas anteriores à crise e que este estava sendo investido em um número relativamente pequeno de empresas com enorme poder. Como essas empresas cresciam, tornava-se cada vez mais difícil para os proprietários originais manter suas participações acionárias majoritárias e suas ações ficaram dispersas entre um grande número de pequenos acionistas. A consequência dessa dispersão era a usurpação de poder por parte dos gestores da empresa, aqueles ligados aos assuntos diários das mesmas (BERLE E MEANS, 1932). Para os autores supracitados, os interesses dos gerentes não estavam necessariamente alinhados com os dos acionistas.

Berle e Means (1932) ainda afirmam que a preocupação com a separação entre propriedade e controle não foi apenas sobre a falta de prestação de contas dos gestores para os investidores, foi uma preocupação com a falta de prestação de contas dos gestores para com a sociedade em geral. Os autores ainda afirmam que um pequeno grupo, à frente das grandes organizações, teria o poder de construir e destruir comunidades, para gerar grande produtividade e riqueza, mas também poderia controlar a distribuição dessa riqueza, sem levar em consideração os acionistas ou aqueles que dependiam deles, a sociedade em geral.

Sob essa perspectiva, Williamson (1996) afirma que a GC funciona como uma ferramenta de transparência, justiça e responsabilidade por partes das organizações ao se relacionarem com a sociedade.

Autores como Jensen e Meckling (1976) afirmam que a GC é apresentada como instrumento interveniente de solução junto ao conflito de interesse (Teoria da Agência). Eisenhardt (1989) afirma que, nesse sentido, a Teoria da Agência trata do relacionamento entre propriedade e o controle de capital, trazendo suporte para a resolução de conflitos e custos.

Williamson (2002) afirma que GC trata de relações contratuais, mas a divide em quatro pilares: Governança, Custos de transação, Adaptação e uma Ciência Social Interdisciplinar. O primeiro pilar, governança, trata a GC como um meio para infundir ordem e dessa forma mitigar os conflitos e realizar ganhos mútuos (COMMONS, 1932). O segundo pilar, custos de transação, observa a GC por meio dos dispêndios de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo, assim, que haja o cumprimento dos termos contratuais e que esses se façam de maneira satisfatória para as partes envolvidas (COASE, 1937). O terceiro pilar é adaptação e, para Hayek (1945), esse pilar trata a governança sob uma ótica das adaptações dos agentes econômicos que se ajustam espontaneamente às mudanças no mercado. Para o autor, a ideia central consiste na habilidade que os participantes individuais têm em tomar medidas, tidas como certas, baseando-se em poucas informações. O quarto e último pilar, uma ciência social interdisciplinar, para Williamson (2002) está relacionado ao fato de a teoria das organizações e dos aspectos legais serem fundamentais para a formação da teoria sobre governança.

Ainda há autores, como Rahim e Alam (2013), que observam a GC relacionada às regras de tomada de decisão e, dessa forma, sua função estaria no direcionamento dos mecanismos internos da organização, por meio de regras, que envolveriam costumes, políticas, leis e instituições que influenciariam a forma de controle da empresa. Costa (2008) afirma que, nos últimos anos, a GC vem ganhando espaço nos estudos, pois é observada sua relevância como responsável por mudanças nos modelos de gestão, desempenho e no valor da empresa.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Nos dias atuais o mundo corporativo tem enfrentado cada vez mais a noção de RSC e, dessa maneira, cada vez mais as corporações estão sendo encorajadas a serem socialmente responsáveis (WELFORD; FROST, 2006; ENGLE, 2006). Contudo, Dahlsrud (2006) afirma que tanto no mundo corporativo, quanto no acadêmico, não há uma definição específica para a RSC. O autor ainda afirma que são muitas as definições para o termo, mas que, em geral, elas estão centradas em cinco dimensões: ambiental, social, econômica, das partes interessadas e do voluntariado.

Para Carroll (1999), o conceito de RSC tem uma história longa e variada, mas é possível rastrear evidências da preocupação da comunidade empresarial com a sociedade, durante séculos. O autor enfatiza que, embora a temática seja antiga, a escrita formal sobre o tema é um produto do século 20, em específico a partir de 1950. Embora seja possível verificar a presença da RSC em todo o mundo (em especial nos países como maior desenvolvimento econômico), as pesquisas mais relevantes têm sido realizadas nos Estados Unidos, onde essa literatura acumulou-se.

Por meio de revisão sobre as definições de RSC na literatura acadêmica, a primeira definição que se tem é a de Bowen em 1953 (CARROLL, 1999). Nota-se que as primeiras literaturas sobre o tema, RSC, foi tratada apenas como Responsabilidade Social. Para Carroll (1999), esse fato decorre da não ocorrência do destaque da corporação moderna e da dominância do setor empresarial.

Bowen (1953), em seu trabalho intitulado *Social Responsibilities of the Businessman*, demonstrou a crença de que enorme número de grandes empresas tornar-se-ia em centros vitais da tomada de poder e decisão e que as ações dessas empresas impactariam na vida da sociedade ao seu redor, em vários aspectos. O autor faz uma pergunta que norteou seu trabalho e ainda incomoda pesquisadores e gestores até os dias atuais: “Quais são as responsabilidades, para com a sociedade, em que os homens de negócios podem assumir razoavelmente?”¹

¹ Tradução de: “*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*” (BOWEN, 1953)

A partir do questionamento levantado por Bowen (1999), o autor apresentou uma definição inicial sobre as responsabilidades sociais dos empresários, em que ele afirmava que a responsabilidade social refere-se às obrigações dos empresários para elaborar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade.

Na década de 50, alguns trabalhos também apareceram como destaque sobre o tema, tais como Selekman (1959), o qual discutiu sobre a responsabilidade moral da gestão; Heald (1957) que tratou sobre a responsabilidade da gestão para com a sociedade; e Eell (1956) buscou demonstrar como as corporações poderiam contribuir para uma sociedade livre. Os anos se seguiram e diversos autores discutiram o conceito de RSC. Dahlsrud (2006) observou os conceitos que eram apresentados na literatura em mais de meio século e encontrou mais de 37 definições para RSC. A partir das definições, o autor observou quais definições eram mais utilizadas em pesquisas. O Quadro 1 representa uma síntese da pesquisa de Dahlsrud (2006), demonstrando as cinco definições mais utilizadas.

Quadro 1 – Definições de Responsabilidade Social Corporativa mais usadas na literatura internacional

Fonte	Definição	Dimensões	Ranking
<i>Commission of the European Communities, 2001</i>	Um conceito, segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações e em sua interação com outras partes interessadas em uma base voluntária.	Voluntarismo Partes Interessadas Social Ambiental Econômica	1°
<i>World Business Council for Sustainable Development, 1999</i>	O compromisso da empresa para contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os funcionários, suas famílias, a comunidade local e sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida.	Partes Interessadas Social Econômica	2°
<i>World Business Council for Sustainable Development, 2000</i>	A responsabilidade social corporativa é o compromisso contínuo por parte das empresas a se comportarem eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como a comunidade local e sociedade em geral.	Voluntarismo Partes Interessadas Social Econômica	3°
<i>Commission of the European Communities, 2001</i>	Responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem voluntariamente contribuir para uma sociedade melhor e um ambiente mais limpo.	Voluntarismo Partes Interessadas Social Ambiental Econômica	4°
<i>Business for Social Responsibility, 2000</i>	Decisão de negócio que faz ligada a valores éticos, cumprimento dos requisitos legais e respeito pelas pessoas, comunidades e o meio ambiente.	Voluntarismo Partes Interessadas Econômica	5°

Fonte: Adaptado de Dahlsrud (2006)

Para Dahlsrud (2006), embora existam muitas definições, todas se referem sempre a cinco dimensões (ambiental, social, econômica, das partes interessadas e do voluntarismo) e, embora diferentes, as definições são congruentes. Contudo, o autor continua e afirma que o maior desafio da RSC consiste na própria teoria que descreve o fenômeno, que não apresenta orientações sobre como gerenciar os desafios dentro desse fenômeno e, dessa forma, o desafio para as empresas não é a busca da definição, mas sim como a compreensão da RSC é socialmente construída em um contexto específico e como tornar público quando é utilizada como estratégia de negócios.

2.3 Gestão Empresarial: Sistema Organizacional, Sistema de Gestão e Sistema Social

Observa-se que a ideia de uma empresa ser um somatório de sistemas que interagem entre si buscando alcançar um objetivo, não é recente. Para Catelli (1999), a ideia de sistemas tem influenciado, de forma positiva, a compreensão de vários assuntos no contexto das

organizações empresariais, isso porque a inter-relação entre os elementos que compõem um sistema é a dinâmica que conduz as empresas a alcançarem seus resultados.

Dentro da classificação de sistemas, proposta por Bertalanffy (1975), a empresa pode ser vista como sendo um sistema aberto e dinâmico. O sistema é considerado aberto devido sua capacidade de interação com o ambiente em que está inserido, e é dinâmico, porque suas características são alteradas conforme a ocorrência de eventos.

Guerreiro (1989) identificou seis subsistemas que interagem dentro do sistema empresa, a fim de alcançar seus resultados: subsistema institucional, subsistema físico, subsistema social, subsistema organizacional, subsistema de gestão e subsistema de informações. O Quadro 2 apresenta a conceituação de cada subsistema sugerido pelo autor.

Quadro 2 – Definição dos subsistemas empresariais

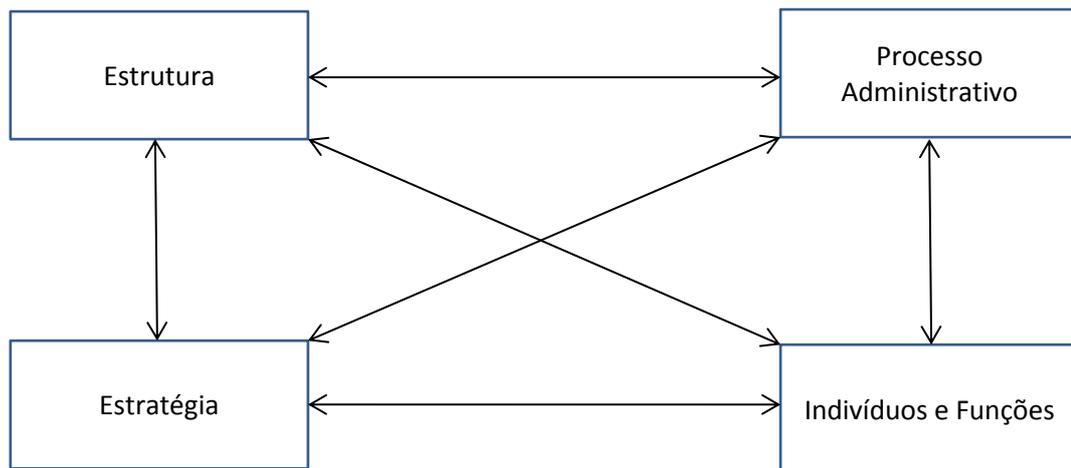
Subsistema	Conceito
Institucional	Compreende o conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, esse conjunto será o direcionador para os demais subsistemas.
Físico	Formado pelos elementos materiais da empresa, tais como imobilizado, estoques e processos físicos operacionais que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos ou serviços.
Social	Corresponde ao conjunto de elementos humanos na organização, bem como suas características, tais como: necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação e liderança.
Organizacional	Compreende a forma como são agrupadas suas diversas atividades em departamentos, aos níveis hierárquicos, às definições de amplitude e responsabilidade, ao grau de centralização das decisões e à delegação de autoridade.
Gestão	Consiste no processo que orienta a realização das atividades da empresa
Informação	É formado de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

Fonte: Adaptado de Catelli (1999)

Partindo do pressuposto da organização como sendo um sistema aberto e dinâmico, nota-se que sua interação com o meio provoca mudanças constantes na organização. Para Nadler, Hackman e Lawler III (1983), existem pontos críticos para introduzir uma mudança organizacional, sendo eles: mudanças estruturais na organização (sistema organizacional), mudanças nas pessoas e em seus comportamentos (sistema social) e as mudanças na forma de gerir (sistema de gestão).

Corroborando com os autores anteriormente citados, Morton (1991) afirma que o papel da gestão nas mudanças consiste em administrar os elementos fundamentais da organização: estratégia, estrutura, tecnologia, indivíduos e processo, de forma a obter sinergia para enfrentar a turbulência ambiental e alcançar os objetivos organizacionais. A Figura 2 representa as interações entre os elementos fundamentais propostos por Morton (1991).

Figura 2 – Interações entre os elementos fundamentais organizacionais



Fonte: Adaptado de Morton (1991)

Cross e Earl (1997) destacam que nas mudanças organizacionais três fatores tornam-se básicos: estrutura, pessoas e processos. De acordo com Penrose (1959), a competência distintiva de uma empresa reside na melhor utilização de seus recursos. Winter (1988) complementa esse conceito, afirmando que o conhecimento produtivo e a aprendizagem consistem em diferenciais para as organizações, uma vez que eles irão coordenar de forma mais eficiente os processos organizacionais.

Na perspectiva de Foss (1996), as relações interpessoais dentro da empresa geram a aprendizagem empresarial e o conhecimento produtivo. Para Donaldson (1997), o conjunto de relacionamentos entre os membros da organização demonstrará a estrutura organizacional, o que inclui relacionamentos de autoridade e de subordinação, conforme representados no organograma institucional; bem como os comportamentos requeridos pelos regulamentos organizacionais e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento, englobando os aspectos formais e informais.

2.4 Desenvolvimento das Hipóteses de pesquisa

2.4.1 Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa

No seu conceito mais básico, a RSC é representada pela forma de operação das empresas dentro dos padrões sociais, políticos, legais e éticos, nos ambientes em que se encontra. Para Freeman (1984), é improvável que as estratégias de RSC sejam independentes, ou mesmo separadas, desde as suas propostas de valores básicos até seus clientes, empregados, fornecedores ou investidores. Dessa forma Devinney, Schwalbach, e Williams (2013) afirmam que a compreensão da RSC e das políticas das organizações implica em compreender a natureza dos ambientes institucionais, que são escolhidos ou forçados, a operar. Os autores ainda elucidam que as estratégias e políticas de RSC representam aspectos críticos das escolhas que a empresa, ou mais corretamente seus acionistas e gestores, fazem sobre como querem operar. Nota-se que gestores e proprietários acreditam ter reivindicações legítimas sobre as rendas residuais, bem como quais partes interessadas merecem ter uma voz reconhecida nas decisões corporativas, fazendo com que a interação entre GC e RSC sejam estudadas.

Devinney, Schwalbach, e Williams (2013) afirmam que a ligação entre a GC e RSC é endógena, sendo assim ambas não podem ser vista como fenômenos estáticos e independentes.

Gill (2008), Ioannou e Serafeim (2012) e De Graaf e Stoelhorst (2013) observaram que, em um nível macro, o sistema de GC geralmente é orientado para acionistas majoritários ou direcionados para um grupo mais amplo de partes interessadas, mas que esse sistema terá implicações nas relações das empresas com instituições sociais e nos sentimentos de

obrigações sociais. Para esses autores, os membros dos conselhos e os gestores podem considerar as opiniões sociais para a tomada de decisões, assim agindo para promover o bem-estar da sociedade, dessa maneira, esses ideais estão consoantes com os fundamentos de uma boa GC.

H₁: A Governança Corporativa está relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa

2.4.2 Governança Corporativa e Gestão Empresarial

Sob uma perspectiva de competências, Williamson (1999) enfatiza as funcionalidades da gestão e da organização. A partir de uma unidade analítica, uma empresa é descrita como a agregação de unidades básicas, as quais são internas à organização e possibilitam uma vantagem competitiva. O autor ainda afirma que uma empresa pode ser observada como um conjunto de recursos relacionados (*Resource-based Perspective*), um conjunto de rotinas e um conjunto de operações e contratos (*Transaction cost economics Perspective*). Tendo como referência o último conceito, Penrose (1959) afirma que a competência distintiva da empresa reside em fazer o melhor uso de seus recursos. Foss (1996) corrobora essa ideia, afirmando que o conhecimento é um diferencial dentro e entre as empresas. Isso decorre do fato de elas poderem coordenar de forma mais eficiente processos coletivos do que o mercado é capaz.

Embora para a empresa que possua uma estrutura de governança, seja possível fazer previsões inadequadas para a gestão, observa-se que a sua disposição para a gestão haveria uma influência significativa (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972). Com base nesse pressuposto, é formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: A Governança Corporativa está relacionada positivamente com a Gestão Empresarial.

2.4.3 Gestão Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa

O processo de GE forma-se com base nas definições do modelo de gestão da organização. Esse processo deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na, efetivamente, ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade (CATELLI, 1999).

Para muitos investidores, o nível de RSC de uma empresa consiste no seu grau de crescimento sustentável e a procura pelo equilíbrio entre o social, financeiro e a proteção ambiental. Essas dimensões estão diretamente ligadas à forma com que o comportamento gerencial contempla os interesses de todas as partes interessadas (FASSIN, 2009; O'RIORDAN E FAIRBRASS, 2008). Como resultado, os acionistas tentam conduzir a tomada de decisões corporativas para a melhoria do compromisso da empresa para atividades de responsabilidade social, aumentando, assim, os benefícios para todas as partes interessadas e maximizando o valor da empresa em longo prazo (VAN BEURDEN E GOSSLING, 2008).

Para Coffey e Fryxell (1991), as relações entre a propriedade institucional e o desempenho social das empresas requerem um exame empírico, uma vez que para os autores não somente os formuladores de políticas corporativas precisam conhecer as áreas, onde o desempenho social pode atrair ou inibir investimentos de capital, mas os legisladores também precisam de uma melhor compreensão das forças sociais que orientam a política corporativa. Dessa forma, os autores encontraram uma relação positiva entre as ações corporativas e a capacidade de resposta social da empresa.

Com base no texto apresentado, tem-se, abaixo, a formulação de mais uma hipótese de pesquisa:

H₃: A Gestão Empresarial está positivamente relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa e a Governança Corporativa.

2.4.4 Sistema Organizacional e Sistema de Gestão

Sob uma perspectiva da visão sistêmica de uma empresa, o sistema organizacional refere-se à forma com que são agrupadas as diversas atividades em seus departamentos, aos níveis hierárquicos, às definições de amplitude e responsabilidade, o grau de descentralização das decisões e à delegação de autoridade (CATELLI, 1999). Já o sistema

de gestão é definido como o processo que orienta a realização das atividades da empresa aos seus próprios objetivos. O sistema de gestão está ligado às funções de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que as entidades alcancem seus propósitos (CATELLI, 1999).

Williamson (1991) afirma que uma empresa é descrita com sendo uma série de atributos de gestão e que os controles administrativos, juntamente com a capacidade em resolver problemas, constituem um diferencial para as empresas. O autor ainda afirma que a especialização cognitiva fornece as gestões diferenciais competitivos. A partir da interação entre o sistema de gestão e o sistema organizacional foi criada a seguinte hipótese de pesquisa:

H₄: O Sistema de Gestão está relacionado positivamente com o Sistema Organizacional das empresas.

2.4.5 Sistema de Gestão e Sistema Social

De acordo com Hodgson (1998), questões de existência, estrutura e limites de uma empresa estão relacionadas com o custo de transação e teorias contratuais, mas o fator que explica a existência, limites, natureza e o desenvolvimento de uma empresa é a sua capacidade de proteger e desenvolver competências dos grupos e dos indivíduos contidos dentro dela, em ambientes de mudança. O autor ainda afirma que relações formais e informais, o conhecimento tácito, os modelos mentais, a aprendizagem organizacional, a confiança, a cultura corporativa dinâmica e os efeitos relacionados ao trabalhar melhor (ou pior) são desprezados pela literatura relacionada ao custo de transação. Segundo Williamson (1999), a teoria do custo de transação estaria relacionada às decisões de comprar ou vender, mas que a competência estaria ligada à operacionalização das ações.

Às ideias de Hodgson (1998) e Williamson (1999), acompanham as crenças de Dosi e Marengo (1994) que afirmam: os limites das corporações precisam ser entendidos não somente em termos de considerações de custos de transações, mas também em termos de aprendizagem, dependência de caminhos, oportunidades tecnológicas e seleção de ativos complementares. Catelli (1999) afirma que o conjunto dos elementos humanos na organização, bem como as características próprias dos indivíduos, tais como: necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, que se referem à satisfação pessoal, estão diretamente ligados ao desempenho da empresa e, considerando esse contexto, é formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

H₅: O Sistema Social está relacionado positivamente com o Sistema de Gestão das empresas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

Para Matias-Pereira (2010), o método é um conjunto de técnicas e procedimentos adotados para a realização de uma pesquisa científica. Dessa forma, a presente pesquisa classifica-se como de abordagem empírico-analítica, com natureza exploratória e quantitativa, baseando-se em técnicas estatísticas com o intuito de se obter inferências para uma população, a partir de uma amostra.

3.2 Modelos, Tratamento Estatístico e Análise dos Dados

Considerando que o objetivo dessa pesquisa é analisar a relação dinâmica entre GC, SG, RSC, no contexto brasileiro, a presente pesquisa adota como ferramenta de análise a modelagem a partir de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM). Para Hair Júnior et al (2005), a modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos construtos. Os autores ainda afirmam que, uma vez a observação direta não sendo possível, os construtos devem ser medidos por meio de indicadores, também denominados variáveis manifestas ou valores observados.

Gefen, Straub e Boudreau (2000) afirmam que a modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística robusta, que permite aos pesquisadores responderem uma série de perguntas inter-relacionadas de uma forma simples, sistemática e abrangente. Isso porque a técnica modela, simultaneamente, as relações entre múltiplos construtos dependentes e independentes.

Segundo Klem (1995), esse modelo é uma extensão da regressão múltipla, em que se busca prever a interação de mais de uma variável dependente. Dessa forma, a diferença entre o modelo de regressão e a modelagem SEM é que, na primeira, verifica se X influencia Y, já para a segunda, podemos observar se X influencia Y; e Y influencia Z. Assim, uma característica da modelagem SEM é que se pode testar uma teoria de ordem causal entre um determinado conjunto de variáveis (GC, SG, RSC).

Nota-se, por meio de pesquisas, que a GC influencia o GE e a RSC; contudo as pesquisas sempre analisam as relações em pares. Dessa forma, a modelagem SEM possibilita a investigação das relações causais entre essas variáveis simultaneamente, além de oferecer recursos para verificar o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente, além de revelar qual das variáveis independentes é mais relevante para o modelo.

Como premissa para a pesquisa, buscar-se-á reconhecer uma possível endogeneidade entre as variáveis, considerando que a modelagem SEM visa capturar as interações dinâmicas entre as variáveis e verificar as direções causais entre elas. Tais interações são capturadas pela utilização de dados defasados dentro e por meio de séries temporais. Para realizar essa análise será utilizada a abordagem dos vetores autorregressivos.

Para Luo (2009), a utilização de uma abordagem de Vetores Autorregressivos em Painel (*Panel Vector Autoregressive – PVAR*), além de verificar as relações dinâmicas entre as variáveis, o método elimina problemas como a endogeneidade, variáveis omitidas e relações casuais. Nesse caso, serão analisadas as interações entre as variáveis supracitadas de forma conjunta.

Para Brown e Caylar (2006), existem diversas vantagens na utilização de um modelo de vetor autorregressivo em painel, se comparado com o modelo tradicional de regressão múltipla. A modelagem em vetores possibilita estimar o efeito direto e o efeito entre todos os pares de variáveis consideradas revertidas. Dessa forma, pode-se estimar o efeito histórico da GC sobre RSC; esse seria considerado um efeito direto e o efeito de retroalimentação dinâmica entre a RSC e a GC, que seria o efeito inverso. Observa-se que, dessa forma, podem-se observar as relações bidirecionais entre a GC e a RSC.

Para Luo (2009), outra vantagem da utilização do vetor autorregressivo em painel seria o fato de captar os efeitos internos, bem como efeitos transversais. Ainda, segundo o autor, essa vantagem possibilitaria que a utilização do vetor autorregressivo em painel permitiria avaliar as inter-relações dinâmicas entre variáveis endógenas. Destaca-se essa metodologia como um diferencial dos demais estudos, tendo em vista que a metodologia de modelo autorregressivo em painel tem sido pouco utilizada nos estudos sobre o tema (VILLANUEVA, YOO E HANSSSENS, 2008; TRUSOV, BUCKLIN E PAUWELS, 2009; DEWAN E RAMAPRASAD, 2013).

A equação a seguir, apresenta o modelo autorregressivo em painel, que será usado para testar as hipóteses de pesquisa:

$$\begin{bmatrix} GC_{it} \\ SG_{it} \\ RSC_{it} \\ SO_{it} \\ SS_{it} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \gamma_{10} \\ \gamma_{20} \\ \gamma_{30} \\ \gamma_{40} \\ \gamma_{50} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & \gamma_{13} & \gamma_{14} & \gamma_{15} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} & \gamma_{23} & \gamma_{24} & \gamma_{25} \\ \gamma_{31} & \gamma_{32} & \gamma_{33} & \gamma_{34} & \gamma_{35} \\ \gamma_{41} & \gamma_{42} & \gamma_{43} & \gamma_{44} & \gamma_{45} \\ \gamma_{51} & \gamma_{52} & \gamma_{53} & \gamma_{54} & \gamma_{55} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} GC_{it-1} \\ SG_{it-1} \\ RSC_{it-1} \\ SO_{it-1} \\ SS_{it-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} f_i \\ f_i \\ f_i \\ f_i \\ f_i \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} d_t \\ d_t \\ d_t \\ d_t \\ d_t \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{it}^{GC} \\ \varepsilon_{it}^{SG} \\ \varepsilon_{it}^{RSC} \\ \varepsilon_{it}^{SO} \\ \varepsilon_{it}^{SS} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Para a equação acima temos: GC_{it} representa a Governança Corporativa da empresa i no tempo t ; SG_{it} representa o Sistema de Gestão da empresa i no tempo t ; RSC_{it} representando a Responsabilidade Social Corporativa da empresa i no tempo t ; SO_{it} representa a Sistema Organizacional da empresa i no tempo t ; SS_{it} representa o Sistema Social da empresa i no tempo t . As variáveis GC_{it-1} , SG_{it-1} , RSC_{it-1} , SO_{it-1} e SS_{it-1} representam as variáveis estudadas, defasadas em um ano; e ε_{it} representa o termo de erro.

Os coeficientes γ_{21} , γ_{31} , γ_{41} e γ_{51} representam os efeitos diretos da Governança Corporativa (GC) sobre o Sistema de Gestão (SG), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sistema Organizacional (SO) e o Sistema Social (SS), respectivamente. Já os coeficientes γ_{12} , γ_{13} , γ_{14} , γ_{15} e γ_{16} são os efeitos reversos do Sistema de Gestão (SG), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sistema Organizacional (SO) e Sistema Social (SS) sobre a Governança Corporativa (GC), respectivamente.

3.3 Definição Teórica dos Indicadores para as Variáveis Pesquisadas

3.3.1 Governança Corporativa

Formação do Conselho de Administração: a formação do conselho de administração será utilizada como *proxy* para GC, uma vez que representa um mecanismo interno de governança e, baseado na teoria, um conselho ativo e independente possibilitaria um nível de governança corporativa melhor (JENSEN, 2001).

IGOV: índice utilizado como aproximação da qualidade de GC, foi:

“construído de forma a levar em conta quatro dimensões consideradas importantes pela literatura para avaliação de práticas de governança corporativa: acesso às informações, conteúdo das informações, estrutura do conselho de administração e estrutura de propriedade de controle” (SILVEIRA, 2004, p. 98)

O IGOV é obtido pela regressão da seguinte fórmula:

$$IGOV_i = \alpha + \beta_1 CREC_i + \beta_2 \log(REC)_i + \beta_3 TANG_i + \beta_4 ADR_i + \beta_5 BOV_i + \beta_6 OWN_i + \beta_7 DESEMP_i + \beta_8 PAYOUT_i \sum_{j=1}^{17} \delta_j IND_{ji} + \sum_{l=1}^5 \gamma_l IDENT_{li} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Onde:

$CREC_i$: representa a oportunidade de crescimento;

$\log(REC)_i$: logaritmo da receita;

$TANG_i$: proporção de ativos intangíveis em relação aos ativos totais;

ADR_i : variável dummy para empresas que emitem American Depositary Receipts (ADRs);

BOV_i : variável dummy para empresas que pertencem aos níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa;

OWN_i : representa a estrutura da propriedade;

$DESEMP_i$: representa o desempenho da empresa;

$PAYOUT_i$: índice de payout;

IND_{ji} : variável dummy para representar se a empresa pertence a um setor regulado ou não;

$IDENT_{li}$: verifica o tipo de acionista controlador, se é privado nacional, estrangeiro, estatal.

Níveis de Governança BOVESPA: no ano de 2000, a Bovespa implantou o sistema de níveis diferenciados de governança corporativa. Esses níveis foram desenvolvidos para proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. A adesão das empresas ao Nível 1 ou 2 depende do grau de compromisso assumido e formalizado por meio de um contrato entre a companhia e a Bovespa. Já o Novo Mercado consiste no segmento destinado às companhias que adotam medidas de governança corporativa, adicionais às exigidas pela legislação brasileira (BOVESPA, 2016). A adesão aos níveis de Governança da Bovespa será binária, sendo

representada por 1 (um) quando participar dos níveis 1 e 2, ou do Novo Mercado e 0 (zero) quando o contrário.

3.3.2 Sistema de Gestão

Legislação Corporativa (Setores Regulados): os setores regulados, cuja atuação está sob a égide da regulamentação pública dos governos, têm sua prestação de contas, *accountability*, sob a influência de normas públicas. Dessa forma, acredita-se que as práticas adotadas influenciem a governança corporativa e a responsabilidade social corporativa (DEMSETZ E LEHN, 1985). Observando esse aspecto, tem-se uma variável binária, sendo 1 (um) para companhias que são reguladas por algum órgão público regulador e 0 (zero) quando não são reguladas.

Controles Internos: para Bergamini Júnior (2005), as boas práticas de Governança Corporativa requerem que a gestão de riscos seja realizada pelo administrador com base na propensão ao risco do proprietário, além de que o administrador deve prestar contas, demonstrando, de forma inequívoca, o alinhamento esperado de sua gestão às diretrizes estratégicas explicitadas pelo proprietário, principalmente no que se refere à propensão ao risco. As informações sobre o controle interno das companhias serão extraídas do Formulário de Referência (Anexo 24 da Resolução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009).

A proxy, para a variável controles internos, será elaborada por meio da resposta às perguntas apresentadas no quadro abaixo. Dessa forma, quando o item, que é facultativo conforme Instrução CVM nº 480/09, for identificado será atribuído o valor 1 (um) pela sua presença e 0 (zero) pela sua ausência. Assim, a variável de controles internos será uma variável métrica que assumirá valores inteiros, entre 0 (zero) e 6 (seis). Valores próximos ao mínimo indicaram fracos controles internos e valores próximos ao máximo indicaram fortes controles internos.

Quadro 3 – Qualidade dos Controles Internos

O emissor possui política formalizada de gerenciamento de riscos?
Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos incluem: os riscos para os quais se busca proteção; os instrumentos utilizados para proteção; a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos?
Apresenta adequação da estrutura operacional e controles internos para a verificação da efetividade da política adotada?
Apresenta a descrição de fatores de risco que possam influenciar a decisão de investimento?
Apresenta a descrição, quantitativa e qualitativa, dos principais riscos de mercado a que o emissor está exposto, inclusive riscos cambiais e taxas de juros?
Apresenta a descrição de outras contingências relevantes?

Fonte: Adaptado do Formulário de Referência (CVM, 2009)

Sistema de Remuneração dos Executivos e Conselheiros: a remuneração incentivada passa a ser uma forma de estimular o uso de mecanismos de alinhamento dos interesses entre acionistas e administradores, além de servir para contestar efetivamente o poder dos conselhos. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para os sócios e para a sociedade (IBGC, 2004). Para mensurar a variável Sistema de Remuneração dos Executivos e Conselheiros será utilizado o escore padronizado, a partir das respostas apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Qualidade do sistema de remuneração dos executivos e conselheiros

Apresenta a política ou prática de remuneração do conselho de administração, da diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração?
Apresenta os objetivos da política ou prática de remuneração?
Apresenta a composição da remuneração, identificando a descrição dos elementos da remuneração, a metodologia do cálculo e reajuste de cada um dos elementos da remuneração e a razão que justifica a composição da remuneração?
Existem membros não remunerados pelo emissor?
Indicadores de desempenho são levados em consideração para a determinação dos elementos da remuneração?

Existe algum benefício ou remuneração vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como alienação do controle societário do emissor?
Apresenta plano de remuneração baseado em ações para membros do conselho de administração e da diretoria estatutária?
Existem planos de previdência conferidos, exclusivamente, a membros do conselho de administração e diretores estatutários?

Fonte: Adaptado do Formulário de Referência (CVM, 2009)

Remuneração média dos executivos e conselheiros: Obtida a partir da relação entre a remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal pelo quantitativo de membros.

$$RME = \frac{\text{Remuneração Total}}{\text{Número de Membro}} \quad (3)$$

3.3.3 Responsabilidade Social Corporativa

Aderência o GRI: para Pedrini (2007), Roca e Searcy (2012) o *Global Reporting Initiative* (GRI) é um relatório que consiste em um modelo voluntário que possui uma abordagem de *multi-stakeholders*. Assim, visa comunicar o desempenho ambiental, social e econômico, além de atender expectativas das partes interessadas. O GRI é considerado por diversos pesquisadores (MARIMON ET AL, 2012; MOSENE ET AL, 2013; MOTA, MAZZA E OLIVEIRA, 2013) como sendo um dos modelos mais utilizados e de maior credibilidade no cenário internacional. Joseph (2012), ainda, afirma que a comunicação por meio desse relatório revela quais sejam as práticas, objetivos e tendências das empresas em relação à Responsabilidade Social Corporativa. Os indicadores do GRI são divididos em três grupos: (a) desempenho econômico; (b) desempenho ambiental; e (c) desempenho social. Para o desempenho econômico, temos 8 (oito) indicadores essenciais e 1 (um) indicador adicional, que vão abranger a presença no mercado e impactos econômicos indiretos. Para o desempenho ambiental tem-se 17 (dezesete) indicadores essenciais e 13 (treze) indicadores adicionais, que visam avaliar aspectos tais como consumo de energia e água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos. Por último, a dimensão do desempenho social têm-se 25 (vinte cinco) indicadores essenciais e 13 (treze) indicadores adicionais, divididos nos grupos de prática trabalhista e trabalho decente; direitos humanos; sociedade e responsabilidade pelo produto. A descrição dos indicadores do Relatório da GRI encontra-se no Anexo B.

A aderência ao GRI será medida pela fórmula abaixo.

$$GRI = \frac{\text{Total de indicadores com AP} + \text{Indicadores com OJ}}{\text{Total de indicadores essenciais} + \text{Adicionais} - \text{Não aplicáveis}} \quad (4)$$

Sendo que AP representa a Aderência Plena ao indicador e OJ são os indicadores com Omissão Justificada.

ISE Bovespa: segundo o Bovespa (2016) o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) consiste em uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBovespa, sobre o aspecto da sustentabilidade corporativa, focada na eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Para a definição dessa variável será utilizada a *dummy*, sendo apresentado 1 (um) para empresas classificadas no índice e 0 (zero) para empresas não classificadas.

Adesão à ISO 14000: as normas da família ISO 14000 abordam o gerenciamento ambiental, indicando iniciativas às empresas para minimizarem seus impactos ambientais e melhorarem continuamente seu desempenho ambiental (ISO, 2016). Pombo e Magrini (2008) afirmam que as ferramentas desenvolvidas pela norma visam permitir a redução no uso de matérias-primas, de energia e resíduos, bem como tornar processos mais eficientes. A variável de Adesão à ISO 14000 será uma *dummy*, sendo apresentado 1 (um) para empresas que possuem a certificação e 0 (zero) quando não houver a certificação.

3.3.4 Sistema Organizacional

Porte ou tamanho da empresa: para Chandler (1962), na década de 50, surgiu a abordagem contingencial, que afirmava que a estrutura de uma organização é dependente de fatores contingências, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia. Dessa forma, cada empresa terá sua forma de agir, baseando-se nas contingências para atingir a forma adequada. Pugh e Hickson (2004) afirmaram que a variável tamanho estaria entre as determinantes fundamentais da estrutura organizacional e, em relação ao tamanho, dois aspectos devem ser considerados: o número de empregados e o total de ativos líquidos. Woodward (1977) afirmou que o número de empregados não seria um indicador adequado para tamanho, uma vez que há grandes corporações, com estrutura administrativa bastante desenvolvida e com recursos financeiros relevantes, mas com um número pequeno de empregados. Dessa forma, a variável utilizada para representar o tamanho será o ativo líquido das empresas.

Inteligência Corporativa: o conhecimento, seja incorporado nos seres humanos ou na tecnologia, sempre foi centro para o desenvolvimento econômico (CAVALCANTE E GOMES, xxxx). Dessa maneira, investimentos em conhecimento, tais como pesquisa e desenvolvimento, educação e treinamento, bem como abordagens inovadoras para o trabalho são consideradas primordiais para a diferenciação organizacional. Brookings (1999) afirmou que o capital intelectual pode ser obtido pela diferença entre o valor da empresa e o valor de seus ativos tangíveis.

3.3.5 Sistema Social

Turn-over: indicadores de satisfação de colaboradores devem sempre ter uma atenção especial (DAVIS E CHEMS, 1975). Os autores afirmam que esses indicadores são extremamente subjetivos e podem estar ligados ao meio ambiente do trabalho e aos interesses de cada grupo. Dessa forma, indicadores objetivos são os mais comuns para avaliar a qualidade de vida no trabalho, tais como o *turn-over*. Para Queija e Vasconcelos-Silva (2014), o *turn-over* pode ser ocasionado por vários fatores, dos quais destacam-se:

- ✓ Recrutamento e seleção com problemas;
- ✓ Baixo comprometimento organizacional;
- ✓ Problemas com clima organizacional;
- ✓ Remuneração inadequada;
- ✓ Mercado de trabalho aquecido.

Benefícios aos empregados: a motivação com incentivos ou manutenção com benefícios que geram estabilidade de interesse e comportamento de continuidade são indicadores para a satisfação do empregado (HERZBERG, 1966). Dessa maneira, acredita-se que as empresas que invistam mais no pagamento de benefícios terão seus funcionários mais satisfeitos.

3.4 População, Amostragem e Coleta de dados

A amostra do estudo será composta por todas as companhias abertas, não financeiras, negociadas na Bovespa, nos anos de 2010 a 2015, período disponibilizado no site BM&FBOVESPA, que apresentarem dados suficientes para a construção de todas as variáveis. O período poderá ser alterado, para que o número de companhias participantes seja maior. A amostra da pesquisa será do tipo não probabilística; isso porque Mattar (1996) afirma que para esse tipo de amostra a seleção de elementos de uma população depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador.

Martins (2002) afirma que, para amostras não probabilísticas, os resultados não poderão ser generalizados para a população, uma vez que amostras desse tipo não garantem sua representatividade.

Os dados utilizados serão do tipo secundário, uma vez que serão coletados de bases de dados como Economática, da Divulgação Externa ITR/DFP/FR (DIVEXT) da Comissão de Valores Mobiliários e sites institucionais.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of Management**. v. 38, p. 932–68, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311436079>
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, dez. 1972.
- ARARAT, M.; UGUR, M. Corporate governance in Turkey: an overview and some policy recommendations. **Corporate Governance: The international journal of business in society**. v. 3 Iss: 1, pp.58-75, 2003.
- ARORA, P.; DHARWADKAR, R. Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. **Corporate Governance: An International Review**. v. 19, Issue: 2, pp. 136–152, 2011.
- BARNEA, A.; HEINKEL, R.; KRAUS, A. Corporate social responsibility, stock prices, and tax policy. **Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique**. v. 46, Issue, 3, 2013.
- BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativo. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and private property**. New York: MacMillan Publishing Company, 1932.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975. 351p.
- BIANCHI, M.; FAÉ, M. D.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **REEN – Revista eletrônica de estratégia & negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 160-191, jan./abr. 2013.
- BORBA, P. R. F. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. 2005. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BÖRSCH-SUPAN, A. H.; KÖKE, J. F. An applied econometricians' view of empirical corporate governance studies. **ZEW discussion paper**. Mannheim, p. 00-17, April 2000.
- BOWEN, H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper&Row. 1953.
- BRATTON, W. W. Enron and the Dark Side of Shareholder Value. **Faculty Scholarship**, p. 1275-1281, 2002.
- BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.
- CALTON, J.M.; PAYNE, S.L. Coping with Paradox: Multi-stakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sense Making Process for Addressing Messy Problems. **Business & Society**. v. 42, Issue 1, p. 7-42, 2003.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento. **Revista TN Petróleo**, ano. III, n.16, 2000.
- CESPA, G.; CESTONE, G. Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchment. **Journal of Economics & Management Strategy**. v.16, Issue 3, p. 741–771, Fall 2007.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: M. I. T. Press, 463p. 1962.
- CHOI, B. B.; LEE, D.; PARK, Y. Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Earnings Quality: Evidence from Korea. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, Issue 5, p. 447-467, 2013.