

GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE EMPRESARIAL

DILEMAS E DESAFIOS



Saint Paul
Editora

GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE EMPRESARIAL: DILEMAS E DESAFIOS

A governança corporativa vem sendo, e deverá continuar a ser, um assunto bastante discutido e, entre os temas que trata, os dilemas e desafios da integridade empresarial devem receber atenção especial neste momento em que o tema *compliance* (conformidade) ocupa crescente espaço no noticiário e nas agendas das empresas brasileiras. Entretanto, há o risco de se concentrar o foco sobre as ferramentas, processos de “blindagem”, mecanismos de segurança e esquecer o que foi e continua sendo, o fundamental: a falta de uma verdadeira cultura ética em muitas organizações, tanto empresariais quanto nas instituições do poder público, inclusive na relação entre elas.

O termo integridade, um dos pontos centrais no livro, pode ser entendido de diversas formas, sendo a mais comum aquela associada ao caráter, qualidade de pessoas honestas e justas. Neste livro, o termo foi utilizado na linha proposta por Erhard e Jensen (2012) de “honrar a palavra”. Diferentemente de “cumprir a palavra”, compromisso desejável, mas de difícil execução devido aos imprevistos do dia a dia, “honrar a palavra” significa cumprir a palavra ou, assim que você perceber que não vai cumprí-la (incluindo não cumprir na hora), dizer a todos que possam ser impactados por essa mudança que: (i) você não vai cumprir sua palavra; (ii) quando você vai cumprir sua palavra; (iii) ou que você não vai cumprir sua palavra e, nesse caso, (iv) o que você fará para lidar com o impacto sobre os outros devido ao não cumprimento da sua palavra.

É importante notar que a noção de “honrar a palavra” pressupõe que padrões morais, éticos e legais serão seguidos, gerando a expectativa de que o indivíduo ou a empresa sigam esses padrões, o que, por si só, envolve elevado grau de transparência e prestação de contas, em geral, incompatíveis com ações ilegais e/ou desonestas.

A aplicação do termo integridade na governança corporativa é útil para que as decisões da empresa estejam alinhadas com sua identidade, ou seja, o entendimento consciente e único sobre seu propósito, valores e princípios. O sistema de conformidade, ou *compliance*, ajuda a manter a consistência entre discurso e prática, contribuindo para ge-

rar maior grau de confiança nas empresas e, esperamos, no ambiente empresarial.

A escolha dos temas e o convite aos autores foram no sentido de trazer artigos que tratassem de forma objetiva de questões relacionadas aos dilemas e desafios que envolvem o tema do livro. Os autores foram convidados em virtude de suas competências e experiência em diversas áreas de atuação, acadêmica e prática.

As discussões se aplicam tanto às empresas listadas quanto àquelas de capital fechado, estatais, de controle familiar e de vários portes, contextualizando o *compliance* no âmbito da boa governança, que envolve transparência, prestação de contas e outros princípios de ordem ética.

Não há dúvidas quanto à importância de um comportamento empresarial ético, alinhado aos imperativos legais e regulatórios, ao respeito às boas práticas da concorrência, à atenção com o respeito ao meio ambiente e aos costumes da sociedade em que a empresa atua. Mas quais são os desafios para que isso ocorra? Por que a prática é tão cheia de contraexemplos? O que podemos aprender com aqueles que vivenciam esses dilemas, que se dedicam a estudar as possíveis respostas, ou aqueles que têm dúvidas sobre como as empresas devem agir e têm coragem de compartilhá-las?

O público deste livro é composto por gestores, conselheiros, investidores, auditores, consultores, pesquisadores, enfim, os mais diversos profissionais que, em sua maioria, levam em consideração nas suas decisões particulares e profissionais a lisura e a ética, mas que também reconhecem que o mundo real, o mercado, a competição, as pressões, trazem dilemas e, muitas vezes, fragilizam certezas e sistemas. O ser humano, já apontam psicólogos e cientistas comportamentais, está longe de caracterizar suas ações pela plena racionalidade e objetividade. É por reconhecer essas dificuldades que buscamos, na construção deste livro, trazer provocações, dúvidas, aprendizados e propostas.

Animados pela possibilidade de oferecer uma amostra mais abrangente de visões e experiências, optamos por desenvolver o conteúdo em capítulos curtos.

Assim, o livro se organiza em quatro partes, com 21 capítulos, além do prefácio e desta apresentação.

A parte 1 – “Do que trata a integridade empresarial” organiza os conceitos centrais do livro, com foco na discussão sobre a integridade empresarial. Assim, inicialmente, os conceitos de identidade, conformidade e integridade são apresentados e discutidos, trazendo o foco principalmente à sua aplicação prática e consequências para os negócios. O capítulo seguinte traz à discussão os limites dos sistemas de controle, que devem ser efetivos sem comprometer a competitividade e a ação voltada ao business, e para tanto poderiam incorporar considerações sobre a natureza humana e aspectos da cultura nacional que podem estar por trás de certos comportamentos não éticos. O terceiro capítulo mostra como os dilemas éticos estão presentes no cotidiano da atuação dos conselheiros, e defende que os programas de integridade corporativa devem criar, de fato, ambientes de tomada de decisão que promovam e tornem praticados os valores e princípios declarados pela empresa, beneficiando a prática da integridade pessoal e localizando as atividades de monitoramento para os programas já existentes. O último capítulo desta parte discute resultados de pesquisa internacional com administradores de bancos, apontando novamente a importância de incluir considerações comportamentais nos modelos de controle, uma vez que os sistemas de controle gerenciais, de supervisão e auditorias não são suficientes para minimizar os riscos.

A parte 2 – “Avaliando o ambiente atual da governança corporativa” trata especificamente de uma análise sobre o ambiente da governança corporativa, passando por diversos atores. Logo no início são abordados os sócios das organizações e a relação da integridade de suas atuações com aquela da organização. Na sequência, é tratado o tema das externalidades, o papel do conselho de administração na sua gestão e como se relacionam com a criação do valor econômico. Mantendo o foco no conselho de administração, temos um trabalho que identifica tipos dos conflitos e seus desdobramentos no processo decisório. O capítulo seguinte trata da efetividade da função de *compliance*, defendendo sua integração com a estratégia corporativa, com os objetivos de negócio e com o perfil de riscos da organização, em vez de uma abordagem isolada. Em outro trabalho, temos como tema central a gestão de riscos nas empresas, agrupados em estratégicos e de reputação, operacionais, cibernéticos, regulatórios e financeiros. Encerrando esta

parte do livro é apresentada uma discussão sobre o papel do regulador e a busca por acordos, analisando situações que poderiam acarretar um encerramento prematuro do processo ou levá-lo a julgamento.

A parte 3 – “O que melhorar no ambiente institucional e corporativo” expande a análise e busca observar novos horizontes. Aglutina a contribuição de especialistas que, examinando a questão que intitula essa parte segundo distintos ângulos, somam sua experiência prática e análises aprofundadas para apresentar propostas sobre o que podemos fazer para promover essa melhora do ambiente geral de negócios no país. Já no primeiro capítulo são trazidas propostas para restaurar a integridade no ambiente de negócios brasileiro segundo a perspectiva do investidor e de seus dilemas, pressões e expectativas, pelo que o conceito de *stewardship*, ou “governança dos investidores”, ocupa um papel central. O capítulo seguinte tem como premissa a importância dos controles sociais pela sociedade civil sobre a atuação dos agentes públicos, e a partir do exame do modelo de supervisão baseada em risco adotado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) e pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), defende os benefícios de sua utilização por outras agências estatais. Duas perspectivas internacionais dão sequência às propostas, remetendo inicialmente às potenciais tensões entre sustentabilidade e integridade empresarial em um contexto de primazia do acionista e retorno do investimento, seguida pela análise das expectativas dos investidores internacionais e seu posicionamento crítico e refratário ante possíveis fragilidades nos controles, sistemas de proteção e reputação das empresas. Em seguida, trazemos uma visão crítica às estruturas societárias concentradas, ineficientes para a promoção de corretos incentivos e construção de agendas progressistas e transformadoras na sociedade, finalizando com uma análise mais detida no combate à corrupção que, segundo o autor do capítulo, precisa ser entendido e colocado em prática de forma ampla e sistêmica, de modo a evitar a geração de efeitos colaterais contraproducentes.

Para concluir, a parte 4 – “Visão do front por administradores, especialistas e investidores” busca trazer mais visões e opiniões de pessoas que estão no dia a dia dos negócios. No primeiro capítulo, um presidente de conselho de administração ressalta a importância de o

conselho de administração estar atento às mudanças no contexto dos negócios, desde os desafios ambientais globais até mudanças na sociedade que, cada vez mais, rejeita atitudes contrárias ao bem comum. Em seguida, o depoimento de um executivo mostra a importância das boas práticas de governança corporativa e as novas fronteiras representadas pelos desafios ambientais e sociais, inclusive da integridade no ambiente de negócios, que vai ajudar a pautar aperfeiçoamentos institucionais de modo a melhorar a relação retorno/risco dos negócios. A relação da governança com o *compliance* e a ética é o tema do terceiro capítulo, reconhecendo que as empresas geram impactos positivos e negativos nos seus vários *stakeholders* e que seu papel na sociedade poderá ser positivo, desde que incorpore a cultura ética nas suas decisões. O capítulo seguinte oferece uma ampla retrospectiva sobre a responsabilidade social das empresas e propõe uma visão otimista, fruto do aprendizado decorrente dos desafios de ordem legal e ética que estamos testemunhando nos últimos anos. Para concluir, um caso prático de uma empresa que adotou, de forma consciente, princípios e valores ligados ao tema da sustentabilidade e vem buscando agir de forma alinhada com o discurso, tomando decisões que, a princípio, poderiam ser entendidas como difíceis, mas que foram bem recebidas pelos *stakeholders*, internos e externos, pela consistência e credibilidade que a integridade evidenciada pelo alinhamento entre discurso e prática proporciona.

Enfim, esperamos que o livro seja uma fonte de inspiração e de possíveis caminhos para desenvolver ainda mais a integridade empresarial, tendo a boa governança corporativa como pano de fundo.

Concluimos esta apresentação registrando nossos enfáticos agradecimentos à equipe do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em especial à Valéria Café, Lucas Legnare e Rodrigo Lima, cuja competência e dedicação sempre conseguem nos surpreender positivamente.

Carlos Eduardo Lessa Brandão
Joaquim Rubens Fontes Filho
Sérgio Nunes Muritiba
Organizadores do livro

PARTE 1 - DO QUE TRATA A INTEGRIDADE EMPRESARIAL

GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE EMPRESARIAL: CONCEITOS, ATITUDE E PRÁTICA

Carlos Eduardo Lessa Brandão¹; Alberto Perazzo; Nelson Raso

O tema *compliance* (conformidade)² vem ganhando crescente espaço no noticiário e nas agendas das empresas brasileiras, o que é positivo. Por outro lado, corre-se o risco de se concluir que apenas o uso de ferramentas e sistemas de conformidade será suficiente para prevenir problemas ligados a fraudes, corrupção e outras condutas indesejáveis por parte das organizações, seus sócios, administradores, colaboradores e parceiros. Além disso, a velocidade com que o tema vem sendo tratado por diversas partes, incluindo o ambiente institucional, por meio de regulação compulsória e facultativa, pode gerar ruído decorrente das diversas definições de termos e abordagens. Para promover um debate mais qualificado com os diversos interessados nesta temática, o artigo propõe uma abordagem conceitual e algumas sugestões práticas, de modo a colaborar para o avanço da integridade no ambiente empresarial brasileiro.

POR QUE FALHAM AS EMPRESAS?

Joaquim Rubens Fontes Filho

Os controles empresariais estão chegando ao limite do razoável, em termos de custos e demandas de tempo dos administradores, e, para sua maior efetividade, as perspectivas associadas à natureza humana devem ser incorporadas de forma mais intensa na definição da arquitetura dos sistemas de controle. O capítulo discute as limitações desses sistemas e enfatiza a importância da incorporação na construção deles; são apresentadas as razões, motivações, comportamentos

1 Os autores agradecem aos colegas do Grupo de Estudos de Governança e Ética do IBGC.

2 Neste trabalho, os termos *compliance* e conformidade serão tratados indistintamente.

humanos e as características socioculturais nacionais que se pode associar às falhas empresariais. Por fim, são discutidas grandes falhas empresariais recentes e possíveis causas para sua ocorrência, orientando o debate para as ações dos administradores e os valores da sociedade.

UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE NÃO É UM PROGRAMA DE CONFORMIDADE

George Barcat

O capítulo convida conselheiros a refletirem sobre a importância da criação de um programa de integridade corporativa, cujo propósito seja a criação de ambientes de tomada de decisão que realmente favoreçam a prática da integridade pessoal. Para tanto, é necessário que o programa de integridade corporativa se desvincule dos modelos dos programas de *compliance*/conformidade atuais. O capítulo também aborda as relações entre integridade pessoal e programa de integridade corporativa, e evidencia as diferenças entre programas de integridade corporativa e programas de monitoramento (auditoria, controles, gerenciamento de riscos, *compliance* etc.).

DILEMMAS AND LIMITATIONS IN MINIMIZING MANAGEMENT RISKS IN BANKING

Ana Machado¹; Rafael Franco²; Marc Jacquinet³

Este capítulo tem por objetivo constatar se os sistemas de controle de gestão e *compliance* são suficientes ou não para assegurar uma governança responsável e a redução dos riscos no setor financeiro. São relatadas entrevistas a diretores de bancos com o objetivo de entender a sua perspectiva em relação à robustez e às fraquezas do

1 Machado, A., Aese Business School, anamachado@aese.pt (Lisbon, August 2017).

2 Franco, R., Aese Business School, rfranco@aese.pt (Lisbon, August 2017).

3 Jacquinet, M., Universidade Aberta, mjacquinet@gmail.com (Lisbon, August 2017).

sistema de controle e *compliance*, assim como os fatores-chave que podem mitigar os riscos no setor financeiro. Conclui-se que um bom sistema de controle e *compliance* não é suficiente para evitar riscos no setor financeiro. É necessária uma cultura organizacional orientada ao cliente, que salvguarde os interesses dos distintos *stakeholders* de forma justa e prudente. Isso pode ser alcançado complementando o sistema de controle e *compliance* com uma boa equipe de alta direção que comunique os valores e a cultura pela palavra e pelo exemplo.

PARTE 2 - AVALIANDO O AMBIENTE ATUAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTEGRIDADE DOS SÓCIOS E A INTEGRIDADE DA EMPRESA

Sérgio Nunes Muritiba; Patricia Morilha Muritiba

Neste capítulo, abordamos a integridade sob a ótica dos proprietários das empresas. Para isso, discutimos o que é a integridade dos sócios e seus efeitos potenciais sobre as empresas. Além disso, trazemos a discussão sobre quais as características que fazem com que um sócio seja íntegro, e como formar e identificar sucessores com a competência da integridade. Como contribuições práticas, trazemos os resultados de estudos científicos que formularam instrumentos de desenvolvimento de competências relacionadas à maior integridade dos sócios.

EXTERNALIDADES, GOVERNANÇA, ÉTICA

Roberto Waack

O texto apresenta percepções para o conceito de externalidades, como elas podem ser geridas e como se relacionam com valor econômico. A partir dessa contextualização, aborda o papel de *stakeholders* na identificação, mitigação, redução ou eliminação de seus efeitos (se negativos). Relata como sistemas *multistakeholders* podem ser alternativas extremas de compartilhamento e monitoramento de decisões com a sociedade, indicando um contraponto a modelos tradicionais de

governança. O objetivo é levantar elementos inspiracionais e desafios que esses modelos aportam. O texto busca também pontuar a complexidade que a relação ampliada com *stakeholders* traz, tratando-a como inexorável para uma boa gestão de externalidades. Por fim, procura estabelecer relação entre externalidades, ética, integridade e governança.

CONFLITOS DECISÓRIOS EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: REFLEXÕES TEÓRICAS

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho; Pedro Braga Sotomaior Karam

O texto propõe uma digressão acerca da tipologia dos conflitos e seus desdobramentos no processo decisório. Especialmente em decisões envolvendo questões de natureza ética, a relação entre conflitos, ética e governança não é trivial e merece ser colocada em perspectiva para um maior entendimento. Longe de exaurir a temática, o ensaio propõe uma reflexão que leve a novos questionamentos para acadêmicos e praticantes da governança. Em especial no ambiente dos conselhos de administração, a emergência de conflitos no processo decisório pode assumir dimensões críticas. Nesta esfera organizacional em que as decisões estratégicas de maior relevância são tomadas, diferentes perspectivas entre os membros podem levar a conflitos cognitivos e afetivos, com importantes consequências para as organizações e suas diferentes partes interessadas (*stakeholders*) em geral.

MIOPIA EM COMPLIANCE¹

Fábio Coimbra; Ricardo Lemos

Quando uma organização enfatiza excessivamente os aspectos referentes à corrupção em seu programa de *compliance* sem uma análise profunda de seu perfil de riscos, está acentuando a abordagem por silos e colocando em xeque a efetividade das suas

1 As opiniões presentes neste artigo refletem a visão dos autores e não necessariamente representam a posição institucional das entidades nas quais atuam.

funções organizacionais *compliance* e gestão de riscos corporativos. É a “miopia em *compliance*”. Propõe-se que os conselheiros de administração e diretores liderem e patrocinem, em suas organizações, um processo evolutivo gradual no sentido da migração da abordagem por silos para a abordagem corporativa de gestão de riscos.

O REAL VALOR DOS INVESTIMENTOS NA BUSCA POR TRANSPARÊNCIA

Ronaldo Perez Fragoso

A principal motivação deste texto é apresentar que, de fato, a gestão integrada dos riscos nas empresas contribui para a geração de valor e a prosperidade dos negócios. Abordamos a gestão dos riscos por meio de cinco grandes grupos: estratégia e reputação, operacional, cibernético, regulatório e financeiro, e, por meio deles, reforçamos a necessidade de as empresas possuírem uma visão mais abrangente sobre a gestão de riscos, envolvendo temas como mercado, modelo de negócios, segurança cibernética e reputação. Hoje, há uma imensidão de temas que permeiam a gestão de riscos – desde governança, aspectos regulatórios, até requisitos relacionados à sustentabilidade e segurança de informações. Portanto, é necessário compreender esse panorama e implementar boas práticas, por intermédio de um modelo baseado em diretrizes estratégicas e atreladas ao plano de negócios, com o objetivo de potencializar o valor da empresa.

JULGAMENTO OU ACORDO? O DILEMA DO REGULADOR

Renato Chaves

O objetivo consiste em explorar o dilema apresentado ao regulador entre promover o encerramento prematuro de um processo sancionador, mediante a aceitação de proposta de um termo de compromisso, ou levá-lo a julgamento, especialmente em casos de infrações graves que demandariam um pronunciamento norteador. São abordados aspectos de julgamentos conduzidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com foco nos casos de *insider*

trading. Tal ênfase se justifica pelo grande apelo desses casos junto ao mercado. De um lado, o julgamento teria um caráter “educativo” para desestimular novas condutas, por outro lado o encerramento sem julgamento poderia ter um efeito contrário.

PARTE 3 - O QUE MELHORAR NO AMBIENTE INSTITUCIONAL E CORPORATIVO

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA RAIZ DA INTEGRIDADE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS – O PONTO DE VISTA DO INVESTIDOR: DILEMAS, STEWARDSHIP E O PAPEL DO INVESTIDOR INSTITUCIONAL NO EMPREENDEDORISMO CONSCIENTE

Isabella Saboya

Neste texto discutimos como os investidores institucionais podem contribuir para restaurar a integridade no ambiente de negócios brasileiro, abordando seus dilemas nessa empreitada e elencando propostas críveis para que desempenhem o papel crucial que lhes cabe nesse processo. Sugerimos a adesão ao Código de Stewardship, estruturando o ativismo necessário ao cumprimento dos deveres fiduciários.

AGÊNCIAS REGULADORAS, SUPERVISÃO BASEADA EM RISCO E CONTROLE SOCIAL

João Laudo de Camargo

A experiência evidencia a necessidade da existência de controles sociais por parte da sociedade civil, de modo que os agentes públicos possam bem cumprir com suas atribuições. Visando a eficiência do serviço público, bem como permitindo que o controle social possa existir, desde 2009 vem sendo utilizado, no âmbito da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (Susep) e Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), um relevante instrumento de governança: supervisão baseada em risco (SBR), ensejador da busca da eficiência administrativa

e da transparência, associado com prestação de contas. Este trabalho examina a experiência da CVM na adoção da SBR, levando em consideração o padrão de governança das agências reguladoras federais. As agências reguladoras de qualquer dos níveis da federação (União, Estado, Distrito Federal e municípios) deveriam utilizar o SBR, inclusive para permitir que a sociedade civil possa monitorá-las.

SUSTAINABILITY, CORPORATE GOVERNANCE AND INTEGRITY

Frederick H. Alexander

The article posits that integrity requires a corporation to account for all of its impacts, rather than just its financial performance, and suggests how current practices can be modified to enhance such integrity. A singular focus on financial performance ignores environmental and social costs. The Corporate Social Responsibility (CSR) movement is encouraging companies to report on environmental and social aspects of performance, moving towards disclosure with integrity. However, there has been little progress as to actual integrated performance. The adoption of performance certifications (such as the B Impact Assessment) and responsible corporate governance (such as the benefit corporation) can create corporations that account for their impact on all stakeholders.

Recent years have seen a marked increase in concern for Corporate Social Responsibility. Roughly speaking, the CSR movement asserts that corporations should not simply function as engines for providing a financial return to their investors, but should also be accountable for the effects they have on society and the environment.

A PERCEÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL: ANÁLISES EM GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE

Marta Viegas

O Brasil tem muitas características que o tornam atraente para o mercado internacional. No entanto, o seu ambiente de negócios não gera a confiança adequada. A preocupação com ética e transparência nunca foi tão evidente. Investidores colo-

cam a reputação como um dos seus maiores ativos e são extremamente cautelosos na análise de investimentos que possam vir a maculá-la. Os tópicos seguintes abordam de forma resumida os principais pontos levantados na análise realizada sob o aspecto ético, incluindo a análise de mercado e do setor de negócios, a análise de governança corporativa e a análise de integridade.

PODER DE CONTROLE: ÉTICA E CORRUPÇÃO

Calixto Salomão Filho

As empresas brasileiras, dada a nossa realidade econômica e o estímulo dado por nossa lei societária, não podem ser compreendidas nem organizadas sem a inclusão do controlador. O controlador é figura central de poder, de fato e de direito, das sociedades empresariais brasileiras. Desse modo, não é possível transformar a empresa ou melhorar suas práticas éticas sem o tratamento do poder de controle. Muitas vezes, em casos de graves ilicitudes, é preciso garantir o afastamento do controlador, seja por meio da alienação de controle ou da estruturação jurídica de instrumentos de controle gerencial. Outras vezes, em que não há práticas ilícitas graves a modificar, é suficiente incluir o controlador nas regras de *compliance*, garantindo seu cumprimento por sanções a ele impostas. Infelizmente, no afã de agradar aos donos do poder, o mundo jurídico tem ajudado a elaborar e se contentado com *compliances* de fachada, que não atingem a esfera de controle e, portanto, são de utilidade quase nula para mudar efetivamente e no longo prazo os comportamentos e práticas empresariais. Neste texto analisaremos as relações entre poder de controle, ética e corrupção nas grandes empresas.

O COMBATE À CORRUPÇÃO É, NO BRASIL, AMIGO DO BANDITISMO

Walfrido Warde Junior

O artigo pretende explicar os equívocos da disciplina brasileira no combate à corrupção. Demonstra que há no Brasil uma caracterização casuística e subjetiva de corrupção que, somada à inutilidade dos acordos de leniência como regulados pela Lei Anticorrupção, cassa a efetividade dos planos de integridade e afasta os agentes econômicos honestos das relações com o Estado. Essa reflexão poderá levar à reformulação da legislação de combate à corrupção.

PARTE 4 - VISÃO DO FRONT POR ADMINISTRADORES, ESPECIALISTAS E INVESTIDORES

O CONSELHO E A PERENIDADE DA ORGANIZAÇÃO

José Luciano Penido

Este texto pretende reforçar a importância do conselho de administração na orientação estratégica de longo prazo das organizações, considerando que o futuro do ambiente de negócios será muito diferente do de hoje. Atualmente, a vida das empresas comprometidas com ética e integridade não é fácil, mas parece ter chegado o momento em que a sociedade decide não mais aceitar o alto nível de corrupção que sempre predominou no país. O Brasil está mudando, e o conselho deve ter uma postura ativa, como guardião da governança, na busca pelo fortalecimento das práticas de *compliance*, do relacionamento íntegro entre a instituição e agentes governamentais, do alinhamento com as leis anticorrupção brasileiras e internacionais e levando em conta em suas estratégias as mudanças climáticas e tecnologias disruptivas.

TODA VIAGEM COMEÇA COM UM PASSO

Hector Gomez Ang¹

Governança corporativa é um conceito vivo. Novos cenários da economia global levam a uma ampliação do escopo de governança, no qual empresas devem lidar com uma variedade de *stakeholders*. A constante evolução do conceito é essencial para entendermos os próximos passos na agenda de governança. O avanço dessa agenda depende da mudança de postura por parte dos setores público e privado. Ir além do que a lei exige, aprender com os erros, tirar lições e uma nova visão sobre a relação entre público e privado são recomendações que resultam em ações práticas para garantir maior inclusão e transparência na gestão das empresas e na organização dos mercados. Essa discussão sobre governança corporativa faz parte de uma agenda maior de superação de desafios de desenvolvimento de longo prazo do Brasil, e é um importante fator de atração de investimentos

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MENOS TEORIA, MAIS PRÁTICA

Lélio Lauretti

A governança corporativa dispõe de recursos que podem influir poderosamente na atividade empresarial e, por meio desta, na sociedade moderna. Neste capítulo, abordamos a ética empresarial e sua relação com o *compliance*, observando os aspectos positivos e negativos da ação empresarial, neste momento de transição da sociedade orientada por princípios econômicos para uma sociedade orientada por princípios éticos. Por meio dele, refletiremos sobre como estimular a adoção da cultura ética (pautada na confiança, no respeito, na solidariedade) pelas empresas; como enxergar a governança corporativa como um estágio superior da gestão empresarial, pela adição dos princípios éticos, para que possamos repetir os progressos – não as tragédias! – ocorridos no século XX. Já que é o princípio ético do respeito que torna eficazes as leis e regulamentos, não podemos descurar

1 O autor agradece a Diogo Falchano Bardal, analista de investimentos da IFC, pela colaboração na elaboração deste texto.

dos aspectos teóricos da governança corporativa, mas dar absoluta prioridade à construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

ONDE FOI PARAR A RSE?

Franklin Feder; Ricardo Young; Sérgio Mindlin

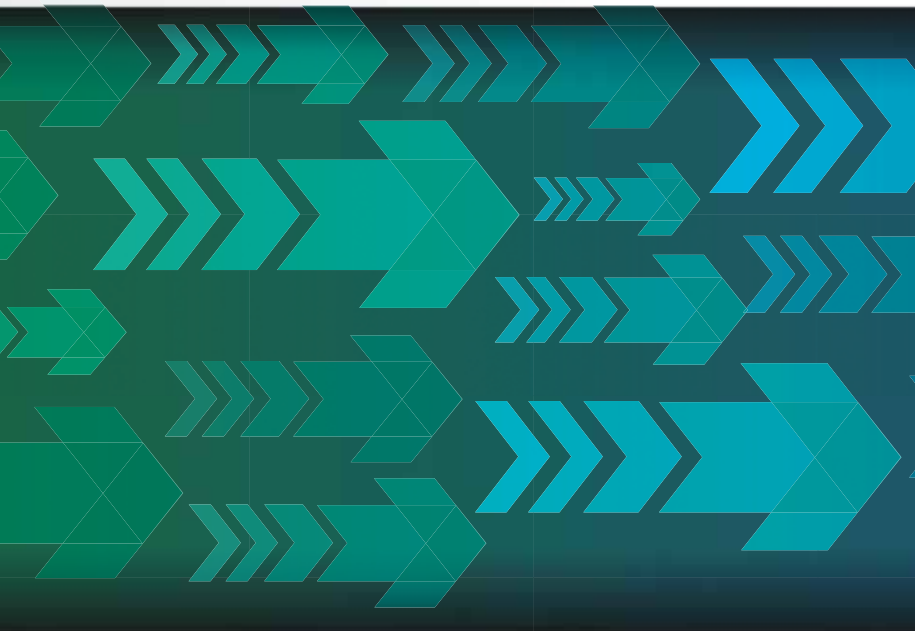
Este artigo visa analisar a posição atual do conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), elaborado a partir de iniciativas de diversas organizações. Apresenta-se a trajetória do conceito, desde os anos 1980, quando se passou a questionar o modelo de desenvolvimento econômico predatório, passando pela globalização estabelecida nos anos 1990 e pelas mudanças efetivas da cultura empresarial nos anos 2000. Ainda que concretas, tais mudanças não foram suficientes para alicerçar novas práticas, e a crise de 2008 reiterou os riscos de uma globalização assimétrica. No Brasil, várias empresas enfraquecidas pela crise relativizaram seus compromissos com a “responsabilidade pelo todo”, recompensadas pelo fato de o mercado premiar menos as empresas pelas suas virtudes e omitir-se de penalizá-las pelos seus malfeitos. O texto deixa uma visão positiva do tema, apontando elementos que indicam que o fortalecimento das boas práticas de governança voltadas para a geração de valor para acionistas e a sociedade deve prevalecer, influenciadas pela pressão da opinião pública e pelas mudanças na legislação e nas relações do público com o privado.

INTEGRIDADE E SUSTENTABILIDADE: O CASO MERCUR

Carlos Alberto Vargas Rossi

O artigo descreve a trajetória de empresa comprometida com práticas de sustentabilidade, respaldada por valores instituídos desde sua fundação. Adicionalmente, apresenta o posicionamento da empresa em relação a valorização das pessoas como principal fundamento empresarial, com reflexos sobre o modelo de gestão e suas práticas de governança e sustentabilidade.

Material promocional. Distribuição gratuita – Sem valor comercial.



IBGC – Associados mantenedores



Saint Paul
Editora