

OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

1. Introdução

O processo de governança define sua diretriz para as decisões corporativas utilizando os princípios da gestão de diretrizes, ou uma abordagem similar que permite uma aquisição de poder extensiva ao staff embora preservando os controles empresariais necessários para a responsabilização final dos acionistas-proprietários. O sistema de gestão de diretrizes inclui tanto a definição de uma direção estratégica - uma função dos Conselhos bem como a disposição de diretrizes para a organização, a transição da política em ação. Ele inclui a base moral e ética de valores corporativos, e proporciona a estrutura para exercitar todas as disciplinas de gestão, um conceito para a precisão na delegação de autoridade, bem como um foco de longo prazo no propósito da organização, e não em suas ações operacionais.

No entanto, o Conselho de Administração desempenha uma função crucial na cadeia de responsabilidades, representando os interesses dos donos-investidores - ambos proprietários legais e morais (a sociedade, quando a corporação consome recursos públicos, pode ser considerada como detentora de uma propriedade moral diretamente investida na corporação) - e dos operadores que trabalham nos processos da empresa para cumprir sua missão operacional. O Conselho de Administração não existe para prestar suporte ao *staff* ele serve para representar a propriedade e prover uma voz de controle.

A autoridade representativa de posse de um Conselho de Administração é executada como uma unidade única, prescrevendo orientação organizacional - apresentar limitações para o *staff* significa atingir um fim sem direcionar os meios específicos que ele tenha de optar para obter os resultados desejados.

O objetivo deste artigo é discutir o modo objetivo de se considerar a forma de governar apropriadamente uma corporação e entender que reformas são necessárias para corrigir sintomas de fraco desempenho observado em muitos Conselhos para adotar uma perspectiva de processo e definir com mais profundidade o que é uma governança de qualidade. Depois, então, podemos desenvolver uma definição operacional para boa governança, com base nas ações que devem ser empreendidas para garantir uma governança efetiva, eficiente, econômica e representativa.

Para atingir sua eficácia plena, todo o trabalho precisa ser integrado em um programa para performance unificado. Um programa de gestão de diretrizes voltado à melhoria de desempenhos é desenhado pela equipe de gerentes do alto escalão para prover um curso efetivo de ação, bastante específico, dedicado à obtenção dos resultados desejados. A fim de atingir esses resultados, então todas as dimensões do negócio devem ser mutuamente consistentes e trabalham juntas como um sistema sincronizado. Isso é exatamente o que o Conselho pretende que ocorra quando ele estabelece uma diretriz e delega sua implementação à Diretoria Executiva. Na qualidade de representante dos proprietários em uma corporação, o Conselho tem um papel singular no sistema de governança corporativa.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Atualmente tem havido um clamor intenso pela maior independência dos Conselhos de Administração, a separação entre as funções de CEO e presidência executiva, a presença de Comitês de Auditoria rigorosos, bem como por uma prestação de contas mais responsável. Surpreendentemente, quase todas as recomendações propostas melhoram as características atuais dos Conselhos. Essas recomendações oferecem uma série de melhorias definidas por um conjunto de melhores práticas que estabelecem um sistema de reparos rápidos e não um sistema de governança.

Quando um grupo de melhores práticas desconexas é integrado em um sistema de gestão, isso pode criar confusão gerencial, pois elas não se enquadram em um processo de governança de nível mais alto. Quando uma abordagem sistêmica não é usada para o estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento, os membros do Conselho de Administração e os gerentes seniores se confundem com suas funções.

Essa confusão cria um conflito entre um Conselho forte e componentes do modelo de negócios, que, por sua vez, pode resultar numa situação em que a Diretoria Executiva se apropria antecipadamente da autoridade do Conselho ou este aplica um micro gerenciamento na Diretoria Executiva. Nenhuma dessas alternativas configura uma situação saudável.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Governança Corporativa

De acordo com IBCG (2015) Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas, baseados em princípios tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O objetivo definitivo da Governança Corporativa deve ser o de promover um desempenho bem-sucedido no longo prazo e fazer com que todos os *stakeholders* se beneficiem disso. A auto-avaliação, geralmente anual, que as empresas fazem, pode ser uma ferramenta poderosa para identificar as causas dos entraves e trazê-los para a atenção do Conselho de Administração.

De acordo com OECD (1999), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura de governança corporativa especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre diferentes participantes da organização, e dita as regras e procedimentos para a tomada de decisão corporativa, estabelecendo seus objetivos, a forma como atingi-los e monitorando seu desempenho.

Observa-se que a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade. Desta forma, é possível concluir que a Ética e a Responsabilidade Social estão na base da governança corporativa.

Em outras palavras, a integridade ética deve permear todos os sistemas de relações internas e externas da empresa. Isto envolve senso de justiça, integridade, competência, envolvimento construtivo no trato dos negócios e responsabilidade corporativa

Embora inicialmente focada no comportamento de instituições financeiras, a Governança Corporativa não deve ser restrita a esse campo de atuação. Seu efeito pode ser estendido, por exemplo, à prestação de serviços efetivos no segmento de tratamento de saúde, como um meio para se deixar claro como são feitas as novas indicações para a ocupação de cargos. Sendo assim, ela permeia todos os aspectos das organizações, como um novo modo de se fazer as coisas.

O fator-chave do crescente interesse na Governança Corporativa é uma sensível mudança de poder, que agora está nas mãos dos clientes e de outros *stakeholders* ativistas (como acionistas minoritários), que podem exercer sua escolha.

Governança corporativa compreende o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas com o objetivo de alinhar interesses entre indivíduos, organizações e sociedade (WCED, 2000).

Os membros dos Conselhos de Administração devem refutar o envolvimento em iniciativas executivas de aprovar todas as coisas sem questionamento ou de micro gerenciar as atividades dos líderes de negócios. Em geral, esses Conselhos devem mostrar muito mais clareza e competência como grupos do que eles têm feito. Resumindo, os Conselhos precisam entender melhor seus próprios papéis e responsabilidades e procurar melhorar de modo que possam servir como modelos para a liderança gerencial.

A fim de competir e obter sucesso, as organizações precisam ser percebidas como elementos proativos no que diz respeito à abordagem das questões de interesse de seus *stakeholders*. À medida que a Governança Corporativa ocupa um papel primordial na agenda dos governos e agências não governamentais, torna-se importante retomar a discussão sobre seu significado. Governança é “o ato, maneira, fato ou função” de “governar, dominar, controlar”, sendo que “governar” é administrar com autoridade, ou seja, exercer a função de governo, para regulamentar. Governar corresponde a uma faixa de ações, que vai da regra à influência, e até autocontrole.

Em um empreendimento futuro de alinhamento do Conselho com os acionistas, em detrimento do com a Diretoria Executiva, atenção considerável tem sido colocada no preenchimento dos quadros do Conselho com os assim denominados conselheiros independentes. No entanto, em minha experiência, poucos conselheiros nos tempos modernos têm considerado seus interesses separadamente dos do CEO, que efetivamente os nomeou e, presumivelmente, poderia removê-los dos futuros quadros de conselheiros submetidos aos acionistas. Não rejeito a hipótese de que certas leis poderiam ser sancionadas para forçar a seleção de quadros de conselheiros patentemente independentes da influência do CEO e, com isso, o papel deste último seria diminuído significativamente. Suspeito, no entanto, que uma iniciativa desse tipo, embora assegurasse conselheiros independentes, criaria centros concorrentes de poder em uma corporação e, conseqüentemente, diluiria o controle coerente, prejudicando dessa maneira o estabelecimento de uma efetiva governança.

Vamos considerar uma trajetória para a boa governança pela aplicação dos métodos de gestão de diretrizes como um tratamento de qualidade dado à governança corporativa, definindo-se primeiramente o que queremos dizer com qualidade nesse contexto.

3.2 Governança Corporativa e Sustentabilidade

A governança corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos é tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de Governança Corporativa de qualidade, evitando-se assim diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

As funções descritas acima geralmente estão combinadas, particularmente no caso das empresas de menor porte. Em geral, diferentes tipos e graus de sobreposição estão presentes em todas as organizações. Nas empresas públicas, a tendência é de uma separação clara de funções, um processo similar para a separação de poder que ocorre em instituições políticas entre os poderes: legislativo, executivo e judiciário. Na realidade, uma boa governança enfatiza bastante a separação e o equilíbrio de funções e, portanto, de poder, para o bem dos próprios *stakeholders*.

Embora sustentabilidade corporativa seja o termo comumente utilizado nas organizações, são diversas as definições ou interpretações sobre o que seria um negócio sustentável. Elkington (1994) propõe como sustentável um negócio que atenda ao triple bottom line, ou seja, aquele que busca alcançar seus objetivos econômicos gerando, ao mesmo tempo, benefícios ambientais e sociais.

Em geral, as estratégias com foco em negociação requerem um tipo diferente de apoio por parte dos profissionais de comunicação em comparação com as estratégias de confrontação. Na maioria das estratégias de negociação, o número de *stakeholders* é relativamente limitado, o que permite que os gestores interajam diretamente com os representantes do grupo. Nessas situações, o trabalho dos profissionais de comunicação envolve principalmente informar os públicos internos e externos sobre o que foi feito e as razões pelas quais essas ações são relevantes, por meio de ferramentas convencionais, como comunicados à imprensa, newsletters e informações no site.

Para Van Marrewijk (2002, p. 102), sustentabilidade corporativa “refere-se às atividades da companhia, voluntárias por definição, demonstrando a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações e na interação com os *stakeholders*”.

Por outro lado, quando as estratégias de confrontação são aplicadas, a necessidade de apoio da comunicação aumenta exponencialmente. Os riscos à reputação também se intensificam pelo fato de a organização estar adotando um posicionamento ousado e firme com um *stakeholder*. Além disso, uma confrontação também pode se disseminar em um efeito cascata, atraindo *stakeholders* ainda mais ameaçadores que o oponente original.

Os profissionais de comunicação verdadeiramente eficazes não apenas dão suporte à organização nas relações com a mídia, como também a ajudam a desenvolver interações sofisticadas e de longo prazo com os principais *stakeholders*. Alguns setores têm uma experiência mais elaborada com essa abordagem do que outros. Os bancos, por exemplo, não estão acostumados com a crítica hostil e intensa direcionada a eles nos debates públicos recentes. Quando se viram diante de um bombardeio de reações negativas após o fiasco de 2008 e 2009 dos derivativos e falências, as instituições financeiras não estavam totalmente preparadas para responder adequadamente.

Para Porter e Kramer (2006), a agenda social corporativa deve contemplar as expectativas da sociedade, promovendo oportunidades de desenvolvimento e elevando as condições sociais. Além disso, demanda a atuação de maneira responsiva aos

stakeholders, ou seja, atuar como um bom cidadão corporativo, envolvendo as reivindicações sociais dos *stakeholders* de modo a reduzir ou evitar efeitos adversos na operação do negócio

Alguns setores estão mais acostumados com as críticas e o ativismo dos consumidores, como empresas dos setores de alimentos, automobilístico, farmacêutico e petroquímico. Empresas desses setores parecem estar mais preparadas para os desafios, demonstrando, inclusive, habilidades na prevenção e redução dos danos à reputação. Empresas desse tipo empregam profissionais treinados e experientes na gestão de questões críticas, assuntos públicos e crises, e são mobilizadas, quando necessário, para “apagar incêndios” na empresa, especialmente ao lidar com confrontos externos.

As estratégias de confrontação também requerem apoio da comunicação interna. Os empregados precisam estar alinhados com a identidade e a estratégia da empresa muito antes do surgimento de qualquer conflito, e é por isso que a comunicação com os empregados constitui outra importante função da comunicação organizacional. As organizações se tornam extremamente vulneráveis quando os próprios empregados não apoiam os argumentos usados nas estratégias de confrontação.

Os profissionais de comunicação com os empregados têm sucesso - e são vistos pela alta administração como profissionais criadores de valor - quando os empregados da organização sabem, sentem e agem voluntariamente em sincronia com as intenções estratégicas. Esses especialistas são encontrados com mais frequência em organizações que dependem em grande parte de seus empregados para criar uma vantagem competitiva.

As organizações orientadas a serviços, como companhias aéreas, empresas de varejo e corretoras, possuem, geralmente, grandes áreas de comunicação interna, com especialistas dedicados exclusivamente a unidades de negócio geograficamente dispersas. Outra função de comunicação extremamente útil para a alta administração é o grupo responsável pelas relações com investidores. Muitas vezes atuando como uma área distinta da comunicação organizacional, esse grupo lida com jornalistas especializados e com os delicados contatos com analistas financeiros e legisladores.

As regulamentações nas relações com investidores demandam que as empresas comuniquem abertamente questões financeiras extremamente técnicas e, de acordo com a legislação específica sobre a divulgação de informações, isso deve ser feito de maneira imparcial, rápida e uniforme em relação a todos os públicos, de modo que ninguém possa se beneficiar de ser o primeiro a receber informações, negociando ações antes de os outros ficarem sabendo da notícia, seja ela boa ou ruim. Os profissionais de comunicação que atuam nas relações com investidores são capazes de criar maior valor para a organização quando não apenas divulgam com sucesso informações financeiras relevantes aos *stakeholders* externos, mas também conseguem fazer com que os analistas e jornalistas compreendam e valorizem as decisões da empresa e, desse modo, escrevam favoravelmente a respeito ou recomendem as ações da empresa aos clientes.

4. Discussão

A governança define a estrutura de diretrizes em que os líderes de negócios tomarão decisões estratégicas para cumprir o propósito organizacional, bem como as ações táticas que eles empreenderão no nível da gestão operacional para alocar e executar a diretriz orientadora e a direção estratégica da organização. A diretriz orientadora é o que se gerou no Conselho de Administração a partir do nível de governança empresarial até a equipe de gestão por meio do CEO.

Uma direção estratégica pode ser disposta para a gestão operacional por meio de um diálogo em “cascata” de objetivos e indicadores de desempenho em que há

concordância numa conversação estratégica para desenvolvimento de um quadro de controle do cliente - um sistema de medições orientado a ações definindo os vínculos entre medidas de desempenho interno e de desempenho externo que promovem o valor aos clientes.

Esse envolvimento da organização em uma discussão transparente sobre quais melhorias devem ser feitas na consecução de um plano estratégico ajuda a alinhar a direção da empresa no cumprimento de seu propósito global, conforme definido pelo Conselho. Os resultados operacionais são, então, reportados da linha aos gerentes seniores para indicar o nível de performance em relação a seus objetivos. A função dos líderes de negócios e dos membros do Conselho nesse sistema de gerenciamento é estabelecer a diretriz orientadora e a direção estratégica que a organização executará no futuro, embora o papel dos líderes de negócios e de suas equipes de gestão operacional seja executar a direção estratégica da empresa dentro do contexto da autoridade delegada pelo Conselho.

Uma boa governança corporativa deve focar na afirmação de que as corporações levam em conta os interesses de uma ampla faixa de elementos (*stakeholders* na condição de clientes-consumidores, investidores-proprietários-acionistas, funcionários-parceiros, de sistemas legais-regulatórios e de comunidades nas quais a corporação opera) e que o Conselho é responsável tanto pela empresa como por seus acionistas.

Há três condições necessárias e suficientes que devem ser satisfeitas pela Diretoria Executiva para que ela seja capaz de chamar a responsabilidade dos indivíduos no que tange à qualidade de seus trabalhos. Todas essas três condições também devem ser cumpridas na sequência a seguir a fim de que elas possam operar:

- Definição das expectativas - Os funcionários devem ter conhecimento claro sobre as expectativas e requisitos de desempenho da Diretoria Executiva.
- Capacidade de execução - As pessoas devem ter um sistema objetivo de medição para assegurar que os dados estejam sendo coletados objetivamente e analisados adequadamente para avaliar suas performances. A Diretoria Executiva deve fornecer o conhecimento necessário para operar o processo de trabalho, de modo que as pessoas possam efetiva e eficientemente abordar o conjunto de expectativas (e, com isso, assumir a responsabilidade delegada). As pessoas devem ter um bom conhecimento do trabalho que devem realizar e uma preparação apropriada para a execução dos procedimentos do trabalho (efetivo treinamento), bem como todos os recursos necessários para o cumprimento do mesmo (os recursos referem-se a material, equipamentos, informações e tempo).
- Habilidade de auto-regular o próprio trabalho - As pessoas devem ter a habilidade de observar as medidas dos processos no trabalho e tomar decisões sobre ações corretivas a fim de manter os processos operacionais de acordo com os padrões quando elas virem que não estão conseguindo satisfazer as expectativas originais para as metas desejadas de performance (e, com isso, exercitar sua autoridade delegada para gerir dentro das limitações de controle que lhes têm sido garantidas).

Quando essas condições são atendidas, então um indivíduo pode ser finalmente colocado como o responsável maior pela qualidade de seu trabalho - isso inclui a delegação inicial de autoridade do Conselho a um CEO, e a delegação de autoridade do CEO para a gerência organizacional (essa delegação de autoridade percorrerá a corporação sob a forma de “cascata”, com limitações prescritas, como o diagrama de árvore que é a estrutura do organograma organizacional). Um meio é utilizar um diagrama de delegação construído utilizando-se um formato de árvore de decisões para assegurar clareza nas expectativas das limitações das decisões e da autoridade fiduciária que tenha sido conferida a diferentes níveis da organização. A delegação efetiva de autoridade e a

responsabilidade final apropriada do trabalho são elementos-chave para uma boa governança.

5. Conclusão

Na atualidade, muitas organizações brasileiras estão fazendo parcerias, com grupos estrangeiros, ou sendo adquiridas por outras empresas. O controle acionário que antes era do fundador ou da sua família, começa a sofrer um processo de gestão na tomada de decisões, nas quais é necessário decidir em conjunto e analisar tecnicamente o grau de transparência e da ética da gestão.

No cenário brasileiro, entretanto, o modelo das empresas ainda é o de sociedade patriarcal, oligárquica, com grande distância socioeconômica entre classes, em que o empresariado pertence às classes sociais superiores. Nesse tipo de sociedade, a empresa é percebida e tratada pelos proprietários como sendo basicamente um patrimônio familiar, o que levaria as questões de governança corporativa empresarial ser discutidas apenas nas residências dos proprietários. O modelo de empresas brasileiras se assemelha aos sistemas alemão e japonês, principalmente em relação às estruturas da governança, pois as características desse modelo dizem respeito a uma forte concentração da propriedade na mão de poucos acionistas e, como consequência, a uma alta concentração de poder nas mãos de um líder ou de uma instituição específica.

Neste contexto, e diante de um mercado extremamente competitivo é necessário as empresas nacionais desenvolver mecanismos de Governança Corporativa e também criar um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento para agregar valor à organização, buscando atingir suas metas e objetivos, de maneira a integrar todos os envolvidos no processo.

Isso faz parte de um processo, cujo foco principal é a valorização do conhecimento e o compartilhamento de informações que possam ser transformadas em novos conhecimentos. Esse processo deve ter início nos mecanismos de governança da empresa, principalmente em sua instância central, o Conselho de Administração.

6. Referências bibliográficas

ELKINGTON, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*. California Management Review, v. 36, n. 3, p. 90-100.

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). (2015) **Código Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC.

OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). (1999). *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*. Paris: OECD Publishing.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard business review, v. 84, n. 12, p. 42-56.

VAN MARREWIJK, M. (2003). *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability*: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2, pp. 95-105.

WCED (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.