

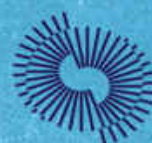


ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

O ESSENCIAL PARA **LÍDERES**

2ª EDIÇÃO



**virtuous  
company**

ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

O ESSENCIAL PARA LÍDERES

2020  
2ª edição





Copyright © 2020 by Alexandre Di Miceli da Silveira

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou usada de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópias, gravações ou sistema de armazenamento em banco de dados, sem permissão por escrito, exceto nos casos de trechos curtos citados em resenhas críticas ou artigos de revista.

O autor não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados neste livro.

2a edição 2020

*Revisão e edição de texto:* Angela Rita Franco Donaggio

*Capa:* Indie 6 – Design Editorial

*Projeto gráfico e diagramação:* Indie 6 – Design Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Silveira, Alexandre Di Miceli da

Governança corporativa [livro eletrônico] :

o essencial para líderes / Alexandre Di Miceli da Silveira. --

2. ed. -- Vinhedo, SP : Virtuous Company, 2020.

ISBN 978-65-88616-00-0

1. Administração de empresas 2. Governança corporativa I. Título.  
20-44030

CDD-658.4

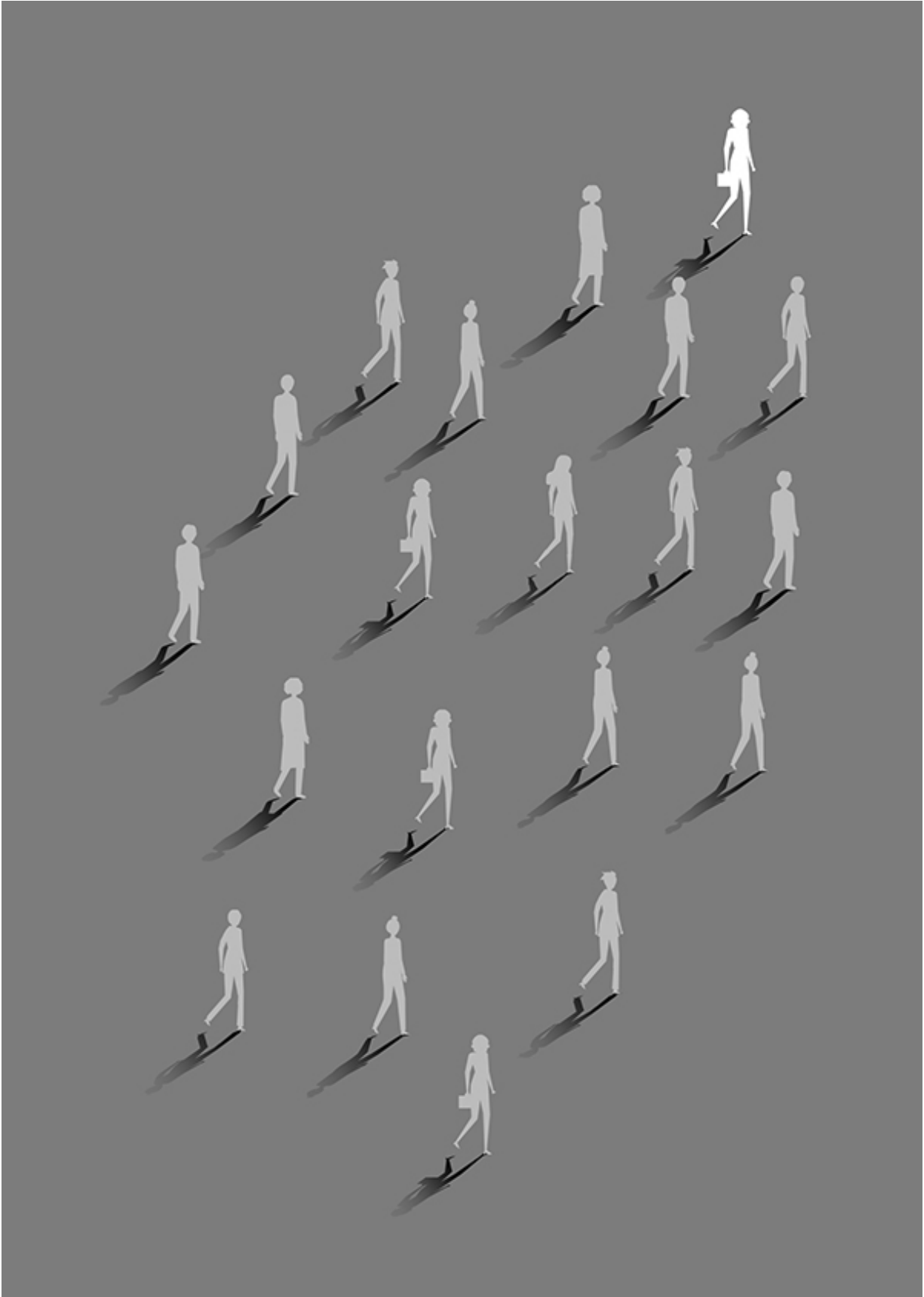
Índices para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Empresas : Administração executiva 658.4  
Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

Uma publicação Virtuous Company

contato@virtuouscompany.com

[www.virtuouscompany.com](http://www.virtuouscompany.com)





# AGRADECIMENTOS

**E**ste livro é resultado das interações e aprendizados com inúmeras lideranças e dezenas de organizações ao longo de duas décadas dedicadas à governança corporativa e à ética empresarial.

Em particular, agradeço aos executivos e conselheiros das empresas com as quais tive o prazer de desenvolver trabalhos de aconselhamento e educação executiva ao longo dos anos. Todos proporcionaram experiências ricas e uma compreensão in loco sobre ética, liderança, cultura e governança empresarial.

Em especial, agradeço e dedico esta obra para a querida Angela Donaggio. Além do incentivo inicial e apoio diário, sem os quais este livro não teria sido gerado, Angela atuou intensamente em todas as etapas, desde sua concepção até a edição final. Seu papel como debatedora, revisora e editora foi essencial. Mais correto seria dizer, portanto, que esta obra é resultado de nosso esforço conjunto e indissociável.

Muito obrigado a todos!

ALEXANDRE DI MICELI

# SOBRE O AUTOR

**P**ROF. DR. ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA é palestrante internacional, consultor, professor, pesquisador e articulista dedicado integralmente à governança corporativa e ética empresarial desde 2000. É autor dos livros “Empresiliente: Prosperando em um mundo de incertezas”, “*The Virtuous Barrel: How to Create Good Businesses via Behavioral Ethics*”, “Ética Empresarial na Prática: Soluções para a Governança e Gestão no Século XXI” e “Governança Corporativa no Brasil e no Mundo” (finalista do Prêmio Jabuti 2010).

Fundador da Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva, Professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e dos cursos para Conselheiros de Administração do IBGC, Dr. Alexandre atuou no aprimoramento do modelo e práticas de governança de grandes companhias brasileiras e multinacionais.

É consultor e palestrante para a *International Finance Corporation* (IFC, membro do Grupo Banco Mundial) em diversos projetos e seminários internacionais relacionados à ética, liderança e governança corporativa, incluindo o evento anual “*Exercising Effective Board Leadership*”. Consultor para a OCDE para a “*Latin American Corporate Governance Roundtable 2013*”.



Articulista da Revista Capital Aberto com uma coluna mensal desde 2005, coordenador do Ranking Anual “Melhores Companhias para os Acionistas” e membro do Comitê responsável pela elaboração do Código de Melhores Práticas do IBGC, Dr. Alexandre foi professor da USP durante dez anos e vice-presidente da Sociedade Brasileira de Finanças.

É Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP, com pós-doutorados pelas Universidades de Louvain (Bélgica) e Cornell (Estados Unidos) e temporada na Universidade de Harvard. Autor de mais de 50 trabalhos científicos sobre governança, foi agraciado com dezenas de prêmios, tais como o IBGC Academia por cinco vezes e o Revelação em Finanças do IBEF.

# SUMÁRIO

[INTRODUÇÃO – Por que ler este livro?](#)

[CAPÍTULO 1 – Por que a Governança Corporativa é um tema-chave para minha organização?](#)

[1.1. Uma questão de princípios](#)

[1.2. Objetivos e questões-chave da governança corporativa](#)

[1.3. Diferentes estruturas societárias e seus desafios específicos de governança](#)

[1.4. Por que investir no tema? Governança corporativa e criação de valor](#)

[1.5. Lições dos escândalos empresariais associados a problemas de governança](#)

[CAPÍTULO 2 – Por onde devo começar? O fator humano como chave para a boa governança](#)

[2.1. Governança para valer: muito além da cenoura e do chicote](#)

[2.2. Por que as pessoas frequentemente tomam decisões erradas e descumprem as regras?](#)

[2.2.1. Conflito de interesses](#)

[2.2.2. Vieses cognitivos](#)

[2.3. Técnicas para melhorar as decisões na alta gestão](#)

[2.3.1. Técnica do “advogado do diabo”](#)

[2.3.2. Técnica do grupo nominal](#)

[2.3.3. Técnica da escalada decisória](#)

[2.3.4. Técnica dos “seis chapéus pensantes”](#)

2.3.5. Técnicas decisórias: resumo

2.4. Fatores psicológicos que levam ao descumprimento das regras

2.5. O papel-chave das lideranças para promover a ética nas organizações

2.6. Conclusão: como promover a boa governança para valer nas organizações?

Apêndice – Os riscos da obediência irrefletida a figuras de autoridade

CAPÍTULO 3 – Quais são os elementos centrais de um bom sistema de governança?

3.1. Assembleia de acionistas ou reunião de sócios

3.2. Conselho de administração

3.2.1. Uma agenda para os conselhos de administração nos anos 2020

3.2.2. Qualificações desejáveis de um bom conselheiro

3.2.3. O conselheiro independente: um personagem-chave na governança corporativa

3.2.4. O presidente do conselho de administração

3.2.5. Comitês do conselho

3.3. Conselho fiscal

3.4. Diretoria executiva

3.5. Comitês de gestão

3.6. Deveres fiduciários e responsabilidade dos administradores

3.7. Secretaria de governança ou do conselho de administração

3.8. Gestão de riscos

3.9. Áreas de controle e controles internos

3.10. Compliance: conformidade com as regras do jogo

CAPÍTULO 4 – Como implantar um bom sistema de governança em minha organização?

4.1. Diagnóstico da situação atual e mapeamento das lacunas de governança

#### 4.2. Criação de uma agenda de governança

#### 4.3. Novas fronteiras da governança: como avaliar a cultura ética de minha organização?

##### 4.3.1. Cultura ética

##### 4.3.2. Liderança virtuosa

#### 4.4. Documentos de governança: o essencial

##### 4.4.1. Acordo de acionistas e reunião prévia

##### 4.4.2. Regimentos internos do conselho de administração e de seus comitês, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos comitês de gestão

##### 4.4.3. Calendário temático de pautas do conselho

##### 4.4.4. Política de dividendos ou de destinação de resultados

##### 4.4.5. Política para transações com partes relacionadas e conflito de interesses

##### 4.4.6. Política para Contribuições Políticas

##### 4.4.7. Código de Ética e Conduta

##### 4.4.8. Diretrizes de Governança Corporativa

### CAPÍTULO 5 – Como avaliar periodicamente a governança de minha organização?

#### 5.1. Avaliação do conselho de administração

#### 5.2. Avaliação individual dos conselheiros

#### 5.3. Avaliação do presidente do Conselho

#### 5.4. Avaliação do diretor-presidente

#### 5.5. Avaliação da diretoria executiva e dos comitês de gestão

#### 5.6. Avaliação da auditoria externa

#### Mensagens centrais do livro

### BIBLIOGRAFIA

### NOTAS

# ÍNDICE DE TABELAS

[Tabela 1 – Princípios de boa governança aplicáveis a qualquer organização.](#)

[Tabela 2 – Questões-chave de governança corporativa.](#)

[Tabela 3 – Controle familiar: Questões específicas a serem equacionadas.](#)

[Tabela 4 – Controle estatal: Questões específicas a serem equacionadas.](#)

[Tabela 5 – Controle compartilhado: Questões específicas a serem equacionadas.](#)

[Tabela 6 – Capital disperso: Questões específicas a serem equacionadas.](#)

[Tabela 7 – Controle estrangeiro: Questões específicas a serem equacionadas.](#)

[Tabela 8 – Causas fundamentais associadas a escândalos de governança.](#)

[Tabela 9 – Causas mediadoras associadas a escândalos de governança.](#)

[Tabela 10 – Causas imediatas associadas a escândalos de governança.](#)

[Tabela 11 – Formas de manifestação do conflito de interesses no mundo empresarial.](#)

[Tabela 12 – Recomendações de códigos de governança em relação ao conflito de interesses.](#)

[Tabela 13 – Vieses individuais e seus riscos para a boa governança.](#)

[Tabela 14 – Vieses coletivos e seus potenciais riscos para a boa governança.](#)

[Tabela 15 – Por que os órgãos de governança nem sempre funcionam como deveriam?](#)

[Tabela 16 – Etapas da técnica do grupo nominal.](#)

[Tabela 17 – Etapas da técnica da escalada decisória.](#)

[Tabela 18 – Etapas da técnica dos seis chapéus pensantes.](#)

[Tabela 19 – Fatores psicológicos associados à desonestidade: exemplos de matrizes de tarefas](#)

[Tabela 20 – Fatores psicológicos que aumentam a chance de as pessoas descumprirem as regras.](#)

[Tabela 21 – Muito além do homo economicus: evidências científicas recentes.](#)

[Tabela 22 – Abordagem tradicional vs. abordagem moderna para a governança corporativa.](#)

[Tabela 23 – Oito objetivos centrais de um conselho efetivo.](#)

[Tabela 24 – Implicações das transformações do Século XXI para os conselhos de administração.](#)

[Tabela 25 – Principais atribuições dos comitês do conselho de administração.](#)

[Tabela 26 – O gerenciamento de riscos segundo os documentos de referência.](#)

[Tabela 27 – Principais tipos de riscos empresariais.](#)

[Tabela 28 – Crescimento da receita de empresas que passaram por escândalos de governança.](#)

[Tabela 29 – Principais modalidades de controles internos.](#)

[Tabela 30 – 10 etapas para colocar em prática um programa efetivo de ética e compliance.](#)

[Tabela 31 – Modelo de indicador de governança corporativa.](#)

[Tabela 32 – Exemplo de análise dos resultados do indicador de governança.](#)

[Tabela 33 – Exemplos de reflexões de governança a serem discutidas com as lideranças.](#)

[Tabela 34 – Extrato de indicador para aferir a cultura ética da organização.](#)

[Tabela 35 – Extrato de indicador do grau de liderança virtuosa na organização.](#)

[Tabela 36 – Tópicos a constar do regimento interno do conselho de administração.](#)

[Tabela 37 – Estrutura proposta para o regimento interno dos demais órgãos de governança.](#)

Tabela 38 – Tópicos a constar da política de dividendos ou de destinação de resultados.

Tabela 39 – Tópicos a constar da política para transações com partes relacionadas.

Tabela 40 – Tópicos a constar das diretrizes de governança corporativa.

Tabela 41 – Formas de avaliar o desempenho do modelo de governança.

Tabela 42 – Modelo de autoavaliação de desempenho do conselho como órgão.

Tabela 43 – Modelo de autoavaliação individual dos conselheiros.

Tabela 44 – Modelo para avaliação individual dos conselheiros por seus pares.

Tabela 45 – Modelo para avaliação do presidente do conselho pelos demais conselheiros.

Tabela 46 – Modelo para avaliação do diretor-presidente.

Tabela 47 – Instrumento alternativo para avaliar o diretor-presidente.

Tabela 48 – Modelo para avaliação da diretoria executiva e dos comitês de gestão.

Tabela 49 – Modelo para avaliação da auditoria independente.

# ÍNDICE DE FIGURAS

[Figura 1 – Criação da agenda de governança da organização.](#)

[Figura 2 – Impactos da boa governança sobre o valor das empresas.](#)

[Figura 3 – Anatomia de um desastre: causas comuns associadas a escândalos de governança.](#)

[Figura 4 – Experimento de Milgram: implicações fundamentais para a boa governança.](#)

[Figura 5 – Sistema genérico de governança corporativa.](#)

[Figura 6 – O papel do conselho de administração no processo decisório da alta gestão.](#)

[Figura 7 – Dimensões de atuação do conselho de administração segundo as boas práticas.](#)

[Figura 8 – Megatendências que impactam as empresas na transição para o Século XXI.](#)

[Figura 9 – Exemplo de matriz de riscos.](#)

[Figura 10 – Gráfico ilustrativo com os resultados do indicador objetivo de governança.](#)

[Figura 11 – Matriz benefícios vs. custos das lacunas de governança identificadas.](#)

[Figura 12 – Exemplo ilustrativo de calendário temático de pautas do conselho.](#)

[Figura 13 – Avaliação do conselheiro vs. avaliação agregada dos conselheiros por dimensão.](#)

[Figura 14 – Autoavaliação do conselheiro vs. avaliação de sua atuação realizada por seus pares.](#)



# INTRODUÇÃO

## Por que ler este livro?

A grande missão das lideranças empresariais é fazer com que suas organizações criem valor de maneira sustentável e compartilhada para todos os públicos com os quais se relacionam. Para isso, as pessoas devem praticar a boa governança corporativa para valer diariamente. Mas, o que significa isso?

Governança corporativa diz respeito à maneira pela qual as organizações são administradas, monitoradas e incentivadas. Isto inclui seu propósito, valores, cultura, diretrizes, políticas e relacionamentos entre suas principais lideranças, com destaque para as relações entre diretores, conselheiros e acionistas.

Em última instância, a boa governança visa criar um ambiente que induza todos os executivos e colaboradores a procurar, voluntariamente, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da organização.

Para os públicos externos à organização – como sócios não envolvidos com a gestão diária, credores e público em geral – o movimento da governança corporativa visa a fazer com que as

empresas sejam transparentes, justas, responsáveis e sustentáveis, de modo a contribuir significativamente para uma sociedade melhor.

Cabe aos líderes corporativos, sobretudo altos executivos, conselheiros e empreendedores, fazer isso acontecer.

Meu objetivo ao escrever este livro é ajudar você, por meio de uma abordagem objetiva e prática, a liderar sua organização na jornada rumo aos mais elevados padrões de governança corporativa. Ele foi escrito não apenas para companhias de capital aberto, mas, principalmente, para empresas de capital fechado interessadas em aprimorar seu modelo e práticas de governança.

As recomendações e a metodologia apresentadas também podem ser facilmente adaptadas para outros tipos de sociedades, como cooperativas, fundações e entidades sem fins lucrativos.

O texto é um convite, portanto, para você refletir de maneira estruturada sobre como melhorar sua empresa, independentemente de seu porte e constituição jurídica. Afinal de contas, todas as organizações precisam ser bem governadas.

O livro é dividido em cinco capítulos. Os três primeiros apresentam os conceitos fundamentais que permitem conhecer e implantar a boa governança, enquanto os dois últimos fornecem um conjunto de ferramentas úteis e práticas sobre o tema.

O primeiro capítulo descreve por que a governança corporativa é um tema-chave para todas as organizações. Nele, apresento evidências a fim de convencer os líderes corporativos de que a boa governança deve ser encarada como um tema prioritário para o sucesso de suas organizações. Em particular, mostro não apenas como a governança pode agregar valor ao negócio, mas também

como a ausência de boas práticas pode levar a enormes prejuízos econômicos e sociais.

Após demonstrar a relevância da governança corporativa, os dois capítulos seguintes aprofundam o tema sob duas perspectivas diferentes.

O segundo capítulo apresenta uma visão inovadora da governança corporativa: a importância do fator humano. Enquanto a maioria dos textos se concentra nos formalismos e tecnicismos do sistema de governança – como a necessidade de implantar comitês, áreas de controle, políticas e outros regramentos – busco mostrar nesse capítulo que o fator humano é o grande desafio para implantar a boa governança de maneira efetiva. Isto é, parto do pressuposto que as organizações são comunidades humanas nas quais é preciso cultivar comportamentos orientados para o cumprimento das regras, a ética e as decisões no melhor interesse coletivo. Como consequência, abordo de maneira prática tópicos como a influência dos vieses inconscientes em nossas decisões, técnicas para melhorar as decisões em grupo, aspectos psicológicos associados ao descumprimento das regras e a importância de estimular continuamente a consciência das pessoas.

O terceiro capítulo descreve a governança corporativa sob uma perspectiva mais convencional. Nele, detalho de modo conciso e objetivo os principais elementos que compõem um sistema de governança efetivo, incluindo o papel, composição e funcionamento do conselho de administração, comitês do conselho, diretoria executiva, comitês de gestão e secretaria de governança. Adicionalmente, escrevo sobre uma questão de conhecimento obrigatório para todos os executivos: suas responsabilidades legais

como administradores e os principais passivos que podem estar sujeitos em decorrência do exercício de seus cargos. Ao final desse capítulo, abordo ainda a importância das áreas de controle, incluindo os aspectos relativos à gestão de riscos, controles internos e *compliance*.

Após elucidar os conceitos-chave da governança corporativa, partimos então, nos dois últimos capítulos, para sua implantação sob uma perspectiva prática.

O quarto capítulo mostra como implementar – passo a passo – um bom modelo de governança em sua organização. Nele, disponibilizo indicadores que permitem realizar um diagnóstico estruturado de sua situação atual com a identificação dos pontos críticos de governança. Na sequência, sugiro como priorizar as lacunas identificadas de maneira a construir uma agenda de governança customizada para sua organização. Após definir as práticas de governança a serem implementadas, partimos para a formalização e funcionamento do novo modelo de governança. Neste sentido, ofereço resumos de diversos documentos a serem considerados por sua empresa como parte do aprimoramento de seu sistema de governança.

O último capítulo dedica-se à avaliação de desempenho dos principais órgãos e funções de governança. Apesar de ainda incipiente na maioria das empresas brasileiras, trata-se de uma atividade essencial para que esses órgãos e suas lideranças desempenhem suas funções de modo cada vez melhor ao longo do tempo. Especificamente, disponibilizo diversos modelos para avaliar o desempenho do conselho de administração, presidência do

conselho, diretoria executiva, diretor-presidente, comitês de gestão e auditoria externa.

Ao final do livro, meu objetivo é que você conclua que a governança corporativa é um tema muito estimulante e nada burocrático quando abordado em sua essência. Isto é, algo vivo e dinâmico que depende da dedicação diária das lideranças para ser praticada de maneira efetiva e alinhada aos valores da organização.

Além de ser considerado o principal foco dos debates da alta gestão atualmente, a governança corporativa é um assunto primordial para todos os públicos de interesse da organização.

Para os públicos internos, a qualidade da governança praticada pode contribuir para o sucesso empresarial ou, infelizmente, para seu fracasso. Como todos estão no mesmo barco, a forma como a organização é governada afeta as perspectivas de vida e carreira de todos.

Para os públicos externos, a governança corporativa é o centro das atenções dos investidores de todo o mundo. Como resultado, o tema tende a facilitar ou dificultar o acesso ao capital. Ademais, como as empresas estão inseridas na comunidade, a qualidade de seu governo gera impactos substanciais – positivos ou negativos – sobre seus clientes, fornecedores, parceiros de negócio e sociedade em geral.

Embora este livro tenha como foco as lideranças empresariais – em particular altos executivos, conselheiros e empreendedores – a governança corporativa é um tema relevante para todos os públicos. Sobretudo, espero que esta obra auxilie sua organização em sua jornada rumo aos mais elevados padrões de boa governança. Ao

aprimorá-la, você contribuirá para um país mais justo, transparente, sustentável e evoluído.

Boa leitura!

# CAPÍTULO 1

Por que a Governança Corporativa é um tema-chave para minha organização?

## 1.1. Uma questão de princípios

*“A relatividade se aplica à física, não à ética.”*

Albert Einstein (1879-1955) [1](#)

Todas as organizações possuem sua estrutura de poder e regras do jogo – explícitas ou tácitas – para seu funcionamento. Elas podem ser mais autocráticas, centralizadas e dependentes de pessoas específicas, ou mais democráticas, descentralizadas e institucionalizadas. Podem ter regras e processos decisórios mais formalizados, ou serem mais informais. Algumas podem ser mais orientadas a comportamentos éticos e ao cumprimento das regras, enquanto outras desenvolvem uma cultura na qual os resultados financeiros se sobrepõem aos meios para obtê-los – mesmo que antiéticos ou ilícitos.

Cada organização possui uma combinação específica de características de governança que pode resultar ou não de um processo de reflexão estruturada de seus líderes. Logo, diferentemente de um mero modismo ou tema técnico que as lideranças podem ou não optar por implantar, todas as empresas necessariamente possuem algum sistema de governança.

O que denominamos “governança corporativa” diz respeito a um conjunto de mecanismos, práticas, processos, normas e relacionamentos alicerçados sobre princípios comuns desenvolvidos em todo o mundo a partir da década de 1990.[2](#) É a partir desses



sólidos princípios que devemos iniciar o debate sobre o tema. E quais são eles?

No Brasil, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entidade de referência sobre o tema criada em 1995 – elenca quatro preceitos basilares em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.<sup>3</sup> Além do código nacional, documentos internacionais discorrem sobre outros fundamentos da boa governança.<sup>4</sup> Em conjunto, esses documentos elencam 10 grandes princípios de boa governança aplicáveis a qualquer tipo de organização:

**Tabela 1 – Princípios de boa governança aplicáveis a qualquer organização.**

#	Princípio de boa governança	Esse princípio diz respeito à/ao:
1	Atitude e comportamento ético das lideranças	Compromisso dos conselheiros e executivos agirem com integridade e liderarem pelo exemplo, demonstrando elevados padrões éticos nas suas atitudes, decisões e comportamentos.  É preciso promover os valores da organização constantemente por meio ações de acultramento e iniciativas concretas, o que inclui priorizar aspectos éticos na seleção, avaliação e promoção dos executivos.  Adicionalmente, deve-se instaurar uma cultura ética baseada em um estilo de liderança virtuoso que permita à organização perseguir de maneira genuína um propósito mais amplo além do resultado financeiro.
2	Transparência e integridade das informações	Divulgação franca, honesta e tempestiva das informações materiais financeiras e não

		<p>financeiras disponibilizadas aos públicos internos e externos.</p> <p>Entre as informações não financeiras, destacam-se aquelas relativas ao seu propósito, valores, cultura, comportamentos esperados, modelo de governança, estrutura acionária, principais políticas e diretrizes, estratégia, sistemas de incentivos, práticas para avaliação de desempenho e impactos socioambientais.</p>
3	Sustentabilidade e perspectiva de longo prazo na condução da organização	<p>Adoção de um horizonte de longo prazo nas decisões diárias visando a desenvolver relacionamentos mutuamente benéficos com todos os <i>stakeholders</i><sup>5</sup> e implementar iniciativas concretas para melhorar a situação das comunidades onde atua.</p> <p>Temas como sucessão de lideranças, mitigação de externalidades e potenciais passivos socioambientais inserem-se neste princípio.<sup>6</sup></p>
4	Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas	<p>Vontade de os administradores divulgarem a todos os <i>stakeholders</i> os resultados de sua gestão e os elementos que fundamentaram suas principais decisões, bem como de assumir a responsabilidade pelas ações e eventuais omissões ocorridas durante seus mandatos.</p>
5	Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia	<p>Necessidade de avaliar o desempenho de todos os administradores e órgãos de governança regularmente, com estabelecimento de remuneração em montante adequado, vinculada ao desempenho, riscos alinhada aos valores da organização.</p> <p>A avaliação de desempenho com base em parâmetros financeiros e não financeiros deve resultar em recompensas e sanções adequadas, de modo a criar um ambiente justo e meritocrático.<sup>7</sup></p>
6	Contrapesos independentes no processo decisório	<p>Implantação de um modelo de governança que incentive a manifestação de diferentes pontos</p>

		<p>de vista e debates construtivos a fim de melhorar as decisões.</p> <p>Deve-se evitar a excessiva concentração de poder e minimizar a chance de decisões baseadas em análises parciais decorrentes de vieses cognitivos, limitações técnicas ou conflitos de interesses.</p>
7	Respeito às regras, controles e supervisão independentes	<p>Conscientização de que a informalidade pode ser inimiga da boa governança e de que controles e supervisão independentes devem ser respeitados. É necessário definir regras a serem cumpridas antes, durante e depois das reuniões dos órgãos de governança.</p> <p>Entre os controles contidos neste princípio, incluem-se aqueles relacionados à gestão de riscos, ao <i>compliance</i> e às auditorias.</p> <p>Essas áreas devem contar com a independência, autonomia e os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários ao bom desempenho de suas funções.</p>
8	Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização	<p>Criação de uma cultura organizacional saudável que incentive a cooperação entre todos os membros da organização, evitando que a competição interna excessiva ou rivalidades possam relegar o interesse coletivo a um segundo plano.</p> <p>O interesse da empresa deve prevalecer sempre, mesmo em situações de conflito com interesses particulares de executivos, colaboradores ou acionistas específicos.</p>
9	Equidade e facilitação da participação efetiva de todos os sócios	<p>Assegurar a devida igualdade de direitos de todos os sócios. É preciso estabelecer uma comunicação saudável e proativa entre a organização e seus sócios, incentivando e facilitando ao máximo sua participação nas assembleias e o exercício de seus direitos.</p> <p>O tratamento com os sócios deve ser imparcial, sem informações privilegiadas que possibilitem benefícios particulares.</p>

10	Diversidade, inclusão e direitos humanos	<p>Criação de políticas concretas para ampliar a diversidade nos órgãos de governança e cargos de liderança. A pluralidade deve ser trabalhada em suas diferentes dimensões – como gênero, formações, experiências, idade, tempo no cargo, culturas e raça – a fim de elevar a riqueza de pensamentos na organização.</p> <p>Além de promover a diversidade, é essencial criar um ambiente inclusivo e de observância aos direitos humanos que assegure que todas as vozes sejam ouvidas e que todas as pessoas sejam respeitadas. Para isto, deve-se implementar programas concretos em relação a esses temas.</p>
----	--	---

Com o passar do tempo, esses princípios de boa governança foram convertidos em um número crescente de “melhores práticas” com o intuito de nortear a alta gestão das empresas em todo mundo.

É importante destacar que não há, contudo, uma receita única de práticas a serem adotadas igualmente por todas as organizações. Afinal de contas, cada empresa possui suas peculiaridades em termos de porte, estágio de vida, estratégia, estrutura acionária etc.

É a efetiva adesão aos princípios elencados – aplicáveis a qualquer tipo de organização, incluindo empresas de capital fechado, cooperativas etc. – o que importa. É isso o que agrega valor às organizações e constitui o cerne da boa governança, não a adoção irrefletida de práticas recomendadas apenas com o objetivo de atender aos documentos de referência sobre o tema.

Para internalizar e adotar para valer os princípios de boa governança, os líderes corporativos devem refletir sobre três questões-chave. A primeira, e mais importante, é:

1. Estamos genuinamente dispostos a adotar uma nova abordagem para nossa organização com bases nos princípios e práticas recomendadas?

Caso positivo, deve-se então prosseguir para as duas outras questões-chave:

2. Quais são os nossos princípios de governança corporativa; isto é, nossos valores e convicções em relação ao tema que não abrimos mão sob quaisquer circunstâncias?<sup>8</sup>
3. Que práticas devemos adotar para assegurar que esses princípios sejam internalizados por todos e passem a estar presentes em nosso dia a dia?

Antes de concluir esta seção, é preciso tecer uma crítica construtiva: na medida em que a governança corporativa se tornou mais valorizada pelo mercado, muitas lideranças passaram a ver o tema como um conjunto de práticas a serem implantadas friamente, como um *checklist*. Com isso, salta-se uma etapa fundamental de internalização dos princípios de boa governança e passa-se a fazer apenas uma pergunta: Que práticas de governança precisamos adotar para não sermos penalizados pelos investidores?

Esta é uma visão equivocada e míope sobre a governança corporativa que não leva à criação de valor de longo prazo para a organização e seus acionistas. É a adesão genuína ao “espírito” ou essência dos dez princípios de boa governança apresentados – mesmo que por diferentes práticas adequadas às peculiaridades de cada organização – que agrega valor ao negócio, bem como gera um ambiente empresarial mais sadio, com efeitos positivos para a atração de investimentos e o desenvolvimento do país.

## 1.2. Objetivos e questões-chave da governança corporativa

*“Você não pode comandar uma companhia pelo medo, porque a forma de eliminar o medo é evitar as críticas. E a forma de evitar as críticas é não fazer coisa alguma.”<sup>9</sup>*

Steve Ross (1927-1992)

Após refletirmos sobre os princípios de boa governança, é preciso dar mais concretude ao tema. Especificamente, a governança corporativa possui quatro objetivos centrais:

1. *Aprimorar continuamente o processo decisório para que as decisões sejam sempre tomadas visando ao melhor interesse de longo prazo da organização:* este objetivo diz respeito a atuação dos órgãos de governança, como conselho de administração, comitês e diretoria, sua composição, funcionamento, interfaces e fluxo de informações, mecanismos de avaliação de desempenho, sistema de remuneração, critérios para seleção de pessoas e promoções, sucessão de lideranças etc.;
2. *Reduzir a probabilidade de surpresas negativas decorrentes de ações intencionais ou involuntárias por acionistas, executivos ou colaboradores:* contempla os temas relativos à gestão dos riscos, princípios, valores, ética e cultura organizacional, *compliance*, controles internos, auditorias interna e externa,

canais de denúncia, ouvidoria, mitigação das situações envolvendo conflitos de interesses etc.;

3. *Proporcionar elevada transparência para os públicos internos e externos*: refere-se a questões como transparência das informações financeiras e não financeiras, sustentabilidade, impactos socioambientais, perspectivas estratégicas do negócio, comunicação e relacionamento com *stakeholders* etc.;
4. *Incentivar e assegurar equidade de tratamento e o exercício efetivo dos direitos de todos os sócios*: trata dos procedimentos relativos à assembleia de acionistas, regras estatutárias, eleição de administradores, canais de relacionamento com investidores, mecanismos para resolução de disputas societárias etc.

Cada um desses objetivos, debatidos ao longo deste livro, se desdobra em questões-chave que devem servir como ponto de partida para as iniciativas de governança da organização. Na tabela a seguir, descrevo as principais reflexões a serem consideradas:

**Tabela 2 – Questões-chave de governança corporativa.**

<b>Objetivos centrais da boa governança</b>	<b>Questões-chave a serem feitas pelas lideranças da organização</b>
1. Aprimorar continuamente o processo decisório para que as decisões sejam sempre tomadas no melhor interesse de longo prazo da organização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nossos órgãos de governança – conselho de administração, comitês e diretoria – possuem papéis, composição e funcionamento bem definidos e vêm funcionando como desejado?</li><li>• Estou satisfeito com nosso processo decisório no que tange à sua agilidade, nível de centralização das decisões, responsabilização pelas decisões</li></ul>

tomadas, considerações éticas e conformidade com as leis (*compliance*)?

- Como se dá o fluxo de informações e interfaces entre os órgãos? Ele é adequado?
- Há contrapesos independentes, efetivos e com a autoridade necessária em nosso processo decisório?
- Nosso sistema de remuneração é adequado e alinhado aos nossos valores?
- Há um plano de sucessão formal e efetivo de nossas lideranças?
- Temos um ambiente justo e meritocrático? Nossos públicos internos e externos o percebem desta forma?
- Nossos órgãos de governança se autoavaliam formalmente e periodicamente?
- Os conselheiros e diretores compreendem o que é esperado de sua atuação e são avaliados individualmente em função dessas expectativas?
- A cultura praticada por nossos órgãos de governança está plenamente alinhada aos valores e à cultura idealizada para a organização?
- Nossos órgãos de governança e cargos de liderança possuem diversidade adequada em suas variadas dimensões e um ambiente inclusivo onde todos são ouvidos e suas ideias levadas em consideração?
- Nosso conselho e diretoria possuem um programa de educação continuada que proporcione aprendizado à alta gestão sobre temas emergentes e críticos para a organização no Século XXI?
- Nossos órgãos de governança possuem o capital humano adequado aos desafios



	<p>que a organização enfrentará nos próximos cinco a dez anos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nosso modelo de governança formal (que está no papel) funciona na prática?</li> <li>• Reavaliemos nossas políticas, diretrizes e modelo de governança regularmente?</li> </ul>
<p>2. Reduzir a probabilidade de surpresas negativas decorrentes de ações intencionais ou involuntárias por acionistas, executivos ou colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida conseguimos implantar uma cultura ética em nossa empresa? Procuramos medi-la e monitorá-la continuamente?</li> <li>• O estilo de liderança que predomina na organização está alinhado aos nossos valores declarados? Procuramos medir regularmente como as lideranças de todos os níveis exibem uma conduta ética?</li> <li>• Conhecemos com clareza os principais riscos que estamos sujeitos, incluindo sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial?</li> <li>• Nossos riscos são geridos por meio de uma estrutura formal com envolvimento ativo das principais lideranças?</li> <li>• Temos políticas claras e efetivas em relação aos principais temas que podem afetar nosso negócio? Verificamos seu cumprimento regularmente?</li> <li>• Estou satisfeito com nossos controles internos e confortável com a confiabilidade de nossas informações financeiras?</li> <li>• Nossas áreas de controle possuem os recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários para o bom desempenho de suas funções?</li> <li>• Possuímos uma área ou pessoa responsável (e com a devida senioridade) pelas atividades de ética e <i>compliance</i> e</li> </ul>

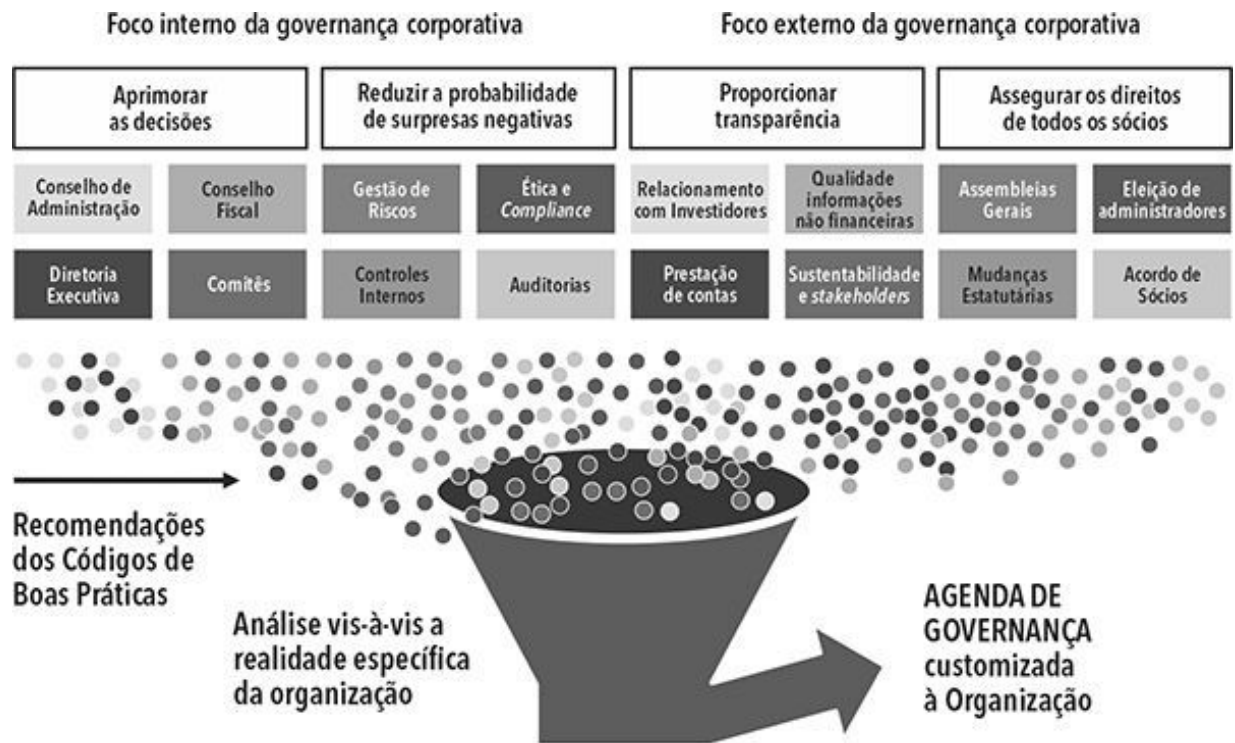
	<p>um programa estruturado de ética e integridade em curso?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos um código de ética e conduta aprovado pelo conselho e práticas efetivas para assegurar sua internalização?</li> <li>• Estamos satisfeitos com os trabalhos desenvolvidos pelas auditorias interna e externa e avaliamos regularmente seus trabalhos?</li> <li>• Lidamos adequadamente com os temas que podem gerar conflitos de interesses em nossa organização?</li> </ul>
3. Proporcionar elevada transparência para os públicos internos e externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A transparência faz parte de nossa cultura? A alta gestão vê o tema com naturalidade?</li> <li>• Proporcionamos elevada transparência aos nossos públicos internos e externos além das exigências legais?</li> <li>• Há evidências independentes de que nossos <i>stakeholders</i> estão satisfeitos com nosso nível de transparência?</li> <li>• Temos bons canais de comunicação com nossos acionistas, clientes, empregados, fornecedores e outras partes interessadas relevantes?</li> <li>• Realizamos encontros periódicos com representantes de nossos principais públicos de interesse visando a ouvi-los e melhorar nossa comunicação?</li> <li>• Nosso <i>website</i> e relatório anual estão sempre atualizados e ricos em informações que correspondem à nossa realidade?</li> <li>• Estimamos regularmente nosso impacto socioambiental e possuímos ações concretas nesses campos?</li> <li>• Publicamos informações integradas sobre práticas de governança,</li> </ul>

	<p>sustentabilidade e sociais em linha com as principais diretrizes internacionais, como os padrões do GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)?<sup>10</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos conselheiros têm acesso a um portal interno que lhes permite acompanhar e analisar a situação da empresa sob diferentes dimensões?</li> </ul>
4. Incentivar e assegurar equidade de tratamento e o exercício efetivo dos direitos de todos os sócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos uma área de relacionamento com investidores? Temos evidências de que eles estão satisfeitos?</li> <li>• Procuramos entender proativamente as demandas de nossos sócios/acionistas?</li> <li>• Estimulamos ao máximo a participação dos sócios/acionistas nas assembleias?</li> <li>• Preparamos um manual de assembleia e realizamos convocações com antecedência mínima de 30 dias?<sup>11</sup></li> <li>• Nossos conselheiros prestam contas diretamente para nossos acionistas nas assembleias gerais?</li> <li>• Viabilizamos o voto de nossos acionistas por meio de procurações ou voto a distância?</li> <li>• O conselho de administração divulga um relatório periódico em que descreve seu funcionamento e como acredita estar agregando valor à organização?</li> </ul>

As respostas às questões acima requerem devida reflexão e debates internos entre as principais lideranças, uma vez que elas possibilitam compreender os pontos críticos de governança a serem enfrentados por suas organizações. É a partir dessa avaliação profunda que a alta gestão poderá criar a “agenda de governança” de sua organização. Isto é, as principais mudanças organizacionais e novas práticas a serem adotadas no curto, médio e longo prazos.

O processo de criação de uma agenda de governança adaptada à realidade de cada organização (detalhado no capítulo 4) é ilustrado na figura a seguir.

**Figura 1 – Criação da agenda de governança da organização.**



A jornada rumo aos mais elevados padrões de governança exige uma reflexão profunda das lideranças. Não se trata, portanto, do mero cumprimento mecânico de recomendações contidas nos códigos de boas práticas. Muitas vezes, essas recomendações podem não ser aplicáveis, ou simplesmente não agregar valor à organização em determinado momento de sua trajetória.

Ao avançar no processo rumo à excelência em governança corporativa, as empresas se tornam organizações nas quais:

1. Do ponto de vista interno: executivos e colaboradores tomam decisões no melhor interesse comum de longo prazo, cumprem as regras e se comportam eticamente; e,
2. Do ponto de vista externo: são transparentes com seus *stakeholders* e asseguram os devidos direitos a todos os seus sócios de modo equitativo.

### 1.3. Diferentes estruturas societárias e seus desafios específicos de governança

Além das questões-chave apresentadas na seção anterior, as diferentes estruturas acionárias – como o controle familiar, estatal, compartilhado, estrangeiro e o capital disperso – geram desafios específicos adicionais de governança a serem considerados pelas lideranças.<sup>12</sup>

Começemos pelas empresas familiares, as mais comuns em nosso país. Nelas, além dos relacionamentos potencialmente conflituosos entre executivos, conselheiros e acionistas, surge um fator adicional: a família. Esse componente, incluindo os aspectos psicológicos e afetivos dos relacionamentos entre parentes, pode afetar significativamente o direcionamento da organização. Neste caso, surgem questões específicas de governança:

**Tabela 3 – Controle familiar: Questões específicas a serem equacionadas.**

<b>Questões específicas de governança para as empresas familiares</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Que mecanismos devem ser implantados para assegurar que a empresa – e não a família – seja colocada em primeiro lugar nas decisões empresariais?</li><li>2. Como criar um sistema de contrapesos no processo decisório que evite concentração excessiva de poder nas mãos do fundador ou do representante da família controladora?</li><li>3. Como estruturar um processo de sucessão de lideranças e de transição de gerações que assegure sucesso neste momento particularmente crítico para as empresas familiares?</li><li>4. Que medidas devem ser implantadas para criar um ambiente justo e meritocrático na alta gestão que evite situações de nepotismo e fuga de talentos?</li></ol>

5. Como criar um sistema de avaliação de desempenho regular e imparcial dos órgãos e cargos-chave de governança, que mitigue julgamentos enviesados decorrentes das relações de parentesco?
6. Que mecanismos de prestação de contas junto aos familiares não envolvidos na gestão diária devem ser implementados para assegurar transparência e evitar ruídos sobre os resultados e perspectivas do negócio?
7. Como assegurar uma relação harmônica entre os diferentes ramos da família controladora (ou entre as diferentes famílias controladoras, no caso de empresas multifamiliares), principalmente quando da entrada de agregados e membros das novas gerações?
8. Como equacionar as demandas de financiamento da empresa *vis-à-vis* as demandas de recursos dos familiares para sua vida e projetos pessoais?

No caso das empresas sob controle estatal, a possibilidade de interferência indevida do Estado no papel de controlador – priorizando questões políticas em detrimento de decisões de negócio – constitui a principal peculiaridade dessas sociedades. Como resultado, destacam-se os seguintes desafios de governança:

**Tabela 4 – Controle estatal: Questões específicas a serem equacionadas.**

<b>Questões específicas de governança para as empresas sob controle estatal</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como lidar com a dualidade entre a maximização do valor da companhia (objetivos comerciais) e a promoção de políticas públicas (objetivos sociais) de maneira a atender adequadamente ao propósito da empresa? <a href="#">13</a></li> <li>2. Que mecanismos devem ser implementados para assegurar ao conselho de administração a devida autonomia para que possa cumprir seu papel (incluindo o poder para, de fato, selecionar o diretor-presidente e demais diretores)?</li> <li>3. Como estruturar um procedimento para seleção de conselheiros que promova elevada diversidade no órgão (de experiências, qualificação técnica e pontos de vista independentes)?</li> <li>4. Como criar um procedimento para nomeação de altos executivos que proporcione um ambiente justo e meritocrático, incluindo a “blindagem”</li> </ol>

contra indicações de cunho eminentemente político?

5. Como proteger o modelo de gestão da empresa contra mudanças bruscas no cenário político, de maneira a assegurar uma saudável continuidade administrativa e a manutenção dos compromissos prévios com investidores e demais *stakeholders*?
6. Como definir regras claras para políticas de preços e transações com partes relacionadas que as torne independentes de questões políticas momentâneas, como períodos eleitorais?
7. Como implantar um sistema de remuneração e avaliação de desempenho imparcial na alta gestão que leve a recompensas e sanções justas?
8. Como proporcionar a devida transparência ao mercado em relação aos custos decorrentes do atendimento de políticas públicas pela companhia?

O controle compartilhado é uma estrutura societária que se tornou muito popular no mundo empresarial brasileiro a partir da década de noventa. Trata-se de uma situação intermediária entre as empresas com um único acionista majoritário e as pulverizadas. Nela, um grupo tipicamente composto por dois a quatro sócios relevantes exerce conjuntamente o controle da companhia – em geral regulados por um acordo de acionistas. Entre os desafios específicos para a boa governança das sociedades sob controle compartilhado, destacam-se:

**Tabela 5 – Controle compartilhado: Questões específicas a serem equacionadas.**

<b>Questões específicas de governança para as empresas sob controle compartilhado</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Como assegurar que o conselho seja coeso e sempre priorize o sucesso de longo prazo da organização em suas decisões, evitando que o órgão se torne um “campo de batalha” de acionistas com diferentes horizontes temporais e interesses estratégicos?</li><li>2. Como assegurar que os conselheiros sejam leais à empresa e não aos acionistas que os elegeram, em particular quando recebem instruções ou orientações de voto?</li></ol>



3. Como evitar que reuniões prévias entre representantes dos acionistas esvaziem a atuação do conselho como órgão decisório, bem como o papel dos conselheiros independentes?
4. Que regras devem ser estabelecidas para atuação dos conselheiros suplentes (comuns neste tipo de empresa) de modo a não eximir os conselheiros titulares de suas responsabilidades nem prejudicar a governança da companhia?
5. Como assegurar coesão e meritocracia na diretoria executiva, evitando que o processo de nomeação de diretores se torne um “loteamento de cargos” entre os acionistas controladores?
6. Que regras devem ser estabelecidas para o contato de representantes dos controladores com os executivos da organização, recebimento de informações operacionais, acesso às instalações, etc.?
7. Como assegurar o devido sigilo das informações recebidas pelos conselheiros indicados por investidores institucionais pertencentes ao bloco de controle, muitas vezes compartilhadas dentro dessas entidades para preparação de orientações de voto aos conselheiros?
8. Como “blindar” a organização contra os impactos negativos decorrentes de eventuais disputas entre os acionistas do bloco de controle?

As companhias com estrutura acionária pulverizada, caracterizadas pela ausência de um acionista controlador ou bloco de controle, tornaram-se realidade no mundo corporativo brasileiro a partir da década de 2000. Nessas sociedades – similares às *corporations* norte-americanas – os executivos tendem a deter um poder substancialmente maior do que nas companhias com acionistas majoritários. Isto leva a desafios específicos, tais como:

**Tabela 6 – Capital disperso: Questões específicas a serem equacionadas.**

Questões específicas de governança para as empresas com capital disperso
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como incentivar a participação dos acionistas nas assembleias, principalmente quando é preciso tomar decisões cruciais para a companhia?</li> </ol>

2. Como estruturar um processo de nomeação de conselheiros que limite a influência dos executivos nesta escolha?
3. Como assegurar a presença de conselheiros que sejam não apenas independentes da gestão, mas também envolvidos ativamente com a companhia e comprometidos com seu sucesso de longo prazo?
4. Como evitar que o conselho de administração seja dominado ou até mesmo manipulado, do ponto de vista informacional, pelo diretor-presidente?
5. Como criar um sistema de remuneração que estimule os executivos a agir com uma perspectiva de longo prazo visando à perenidade da companhia?
6. Como estruturar um canal de comunicação entre o conselho de administração e os acionistas que proporcione um diálogo regular sobre suas percepções, preocupações e sugestões?
7. Como evitar que o maior poder nas mãos da gestão leve os executivos a maximizar sua remuneração de curto prazo em detrimento da sustentabilidade e desempenho de longo prazo da organização?
8. Como evitar que os executivos criem barreiras para dificultar sua substituição e se perpetuar em suas posições?

As sociedades sob controle estrangeiro, tipicamente multinacionais ou empresas controladas por acionistas internacionais, concluem esta seção. Em alguns casos, essas empresas possuem participações minoritárias de sócios brasileiros, o que aumenta a complexidade de seu modelo de governança. Entre seus desafios específicos, destacam-se os da tabela a seguir:

**Tabela 7 – Controle estrangeiro: Questões específicas a serem equacionadas.**

<b>Questões específicas de governança para as empresas sob controle estrangeiro</b>
1. Como evitar que o conselho local se torne um órgão meramente proforma, uma vez que as decisões estratégicas tendem a ser tomadas diretamente pela matriz?

2. Como assegurar o bom funcionamento do conselho de administração – incluindo reuniões com frequência adequada – quando a maioria dos conselheiros muitas vezes reside no exterior?
3. Como implementar o modelo de reporte matricial sem esvaziar o poder das lideranças locais?
4. Como evitar lentidão excessiva nas matérias que dependem de aprovação da matriz?
5. Como harmonizar as políticas e regras corporativas da matriz com a regulação e práticas de gestão locais?
6. Como adaptar o modelo de governança da matriz ao modelo de governança brasileiro, evitando a criação de órgãos e cargos exóticos de difícil compreensão pelo mercado local?
7. Como definir regras equitativas para transações com a matriz, principalmente quando a companhia possui acionistas locais?
8. Como proporcionar transparência adequada para os *stakeholders* locais em qualidade compatível àquela divulgada pela matriz no exterior?

Cada estrutura societária, portanto, suscita questões específicas de governança a serem equacionadas. Cabe às lideranças refletir e responder não apenas às questões gerais apresentadas na seção anterior, mas também às perguntas específicas desta seção *vis-à-vis* a realidade de sua organização.

Após tantas perguntas e reflexões ao longo das últimas seções, fica claro que a boa governança exige um investimento razoável de tempo e de recursos pelas lideranças. Ela também requer que as lideranças estejam genuinamente abertas a mudanças no modo como conduzem a organização. Entre as inevitáveis mudanças, estão aquelas que tendem a reduzir o poder absoluto dos líderes na tomada das principais decisões do negócio.

Como mudar não é fácil e os investimentos envolvidos não são triviais, a pergunta que muitos empreendedores, controladores e

diretores-presidentes se fazem é: vale a pena todo esse investimento?

Nas próximas seções, apresento evidências que sim. Procurar aprimorar as práticas da governança da organização é primordial não apenas por que a boa governança agrega valor ao negócio, mas, principalmente, por que sua ausência tende a fazer com que a empresa sofra prejuízos substanciais que, cedo ou tarde, impactarão negativamente seus acionistas e demais públicos de interesse.

## 1.4. Por que investir no tema? Governança corporativa e criação de valor

*“Governança e liderança são como o yin e yang das organizações de sucesso. Liderança sem governança pode levar a uma situação de tirania, fraude e feudos pessoais. Governança sem liderança pode levar a atrofia, burocracia e indiferença.”<sup>14</sup>*

Mark Goyder (1953-)

A principal responsabilidade das lideranças é criar valor de maneira sistemática, sustentável e compartilhada para todos os *stakeholders* da organização. Isto significa fazer com que as perspectivas de longo prazo de suas empresas se tornem cada vez melhores. Uma questão central é avaliar se os investimentos em governança corporativa de fato contribuem para este objetivo.

Em primeiro lugar, é necessário definir o conceito de valor. De acordo com a abordagem do fluxo de caixa descontado, a mais aceita para valoração das empresas, há dois elementos centrais que determinam o valor de um negócio: sua perspectiva de geração de fluxos de caixa ao longo do tempo e o risco percebido pelo mercado se essa perspectiva irá de fato se concretizar ou não.

No jargão técnico, o primeiro elemento é mensurado pelo chamado fluxo de caixa livre para a empresa (FCLE<sup>15</sup>). Isto é, o montante disponível para todos os credores e acionistas da

empresa ao final uma sucessão de períodos. O segundo é medido pelo custo médio ponderado de capital (WACC – *weighted average cost of capital*<sup>16</sup>). Este parâmetro representa a taxa geral de retorno exigida pelos credores e acionistas após levar em conta os montantes investidos por cada um deles na organização.

Quanto maior a perspectiva de geração de fluxos de caixa ao longo do tempo (FCLE) e menor o custo de capital (WACC), maior o valor da empresa. A boa governança tende a contribuir para ambas as partes dessa equação.

De um lado, um sistema de governança efetivo tende a melhorar as decisões empresariais e a aumentar a probabilidade de cumprimento das regras internas e externas à organização. Em conjunto, ambos os fatores levam a uma melhor perspectiva de geração de fluxos de caixa. Esses são os chamados benefícios internos da governança corporativa. Cinco benefícios merecem destaque:

1. O aprimoramento do funcionamento da alta gestão, resultado do aprimoramento da composição e papéis dos órgãos de governança, melhores interfaces entre eles e definição mais clara dos responsáveis pelas quatro etapas de um processo decisório: i) geração de ideias; ii) deliberação sobre sua aprovação; iii) implementação; e, iv) aferição dos resultados obtidos, com estabelecimento de recompensas ou sanções;
2. O relacionamento mais estruturado entre acionistas, conselheiros e executivos, o que torna a organização menos dependente de indivíduos específicos;

3. O aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e sistema de incentivos dos executivos, contribuindo para um ambiente de maior confiança, justiça, transparência e meritocracia;
4. A diminuição da probabilidade de surpresas negativas, como resultado de uma melhor cultura ética, gestão de riscos, controles internos e práticas de *compliance*; e,
5. A maior transparência, melhor comunicação e credibilidade junto aos *stakeholders*.

Adicionalmente, implantar um bom modelo de governança gera mais confiança junto a todos os públicos que apostaram suas “fichas” na empresa. Com isso, as empresas bem governadas se tornam mais atraentes para os credores e acionistas, aumentando a quantidade de pessoas interessadas em comprar seus papéis. Diminui então o custo de capital dessas companhias – tanto do custo do capital próprio (via ações), quanto do custo do capital de terceiros (via títulos de dívida e empréstimos de longo prazo) – o que leva a um menor custo médio ponderado de capital (WACC). Este é a lógica por trás do chamado “benefício externo” da governança corporativa.

O impacto final dos benefícios internos e externos da governança é o aumento do valor da organização e, conseqüentemente, o cumprimento da principal responsabilidade dos administradores. A figura abaixo resume os possíveis impactos positivos da boa governança sobre o valor das empresas.

**Figura 2 – Impactos da boa governança sobre o valor das empresas.**



O racional que justifica os investimentos na boa governança é convincente. É preciso, contudo, verificar se a lógica apresentada na figura acima se traduz em resultados concretos na prática. Isto é, se as evidências confirmam o senso comum de que os investimentos em governança criam valor.

Centenas de estudos foram realizados nas últimas duas décadas visando a responder essa questão. A maioria dos trabalhos observa uma forte relação positiva entre a adoção de práticas recomendadas de governança e indicadores de valor comumente empregados pelo mercado. No caso das companhias listadas, especificamente, observa-se que aquelas com práticas superiores de governança tendem a ser negociadas a um prêmio em relação aos seus pares.<sup>[17](#)</sup>

Embora ainda haja uma disputa acadêmica sobre o real valor da governança corporativa, pode-se inferir com base nesses trabalhos que há potencial para um aumento substancial – possivelmente em ordem de grandeza de 15 a 20% – no valor das empresas como resultado de uma melhoria significativa em suas práticas de governança.



É importante destacar ainda que a maioria dos trabalhos encontra resultados bem mais robustos em mercados emergentes, percebidos como de baixa proteção aos investidores, do que em países mais avançados. Logo, os ganhos da boa governança tendem a ser ainda maiores para empresas situadas em países como o nosso do que para aquelas de países desenvolvidos.

Se as evidências de que uma boa governança tende a aumentar o valor das empresas não sensibilizam os líderes corporativos a aprimorar as práticas de suas organizações, é preciso então lembrar o outro lado da moeda: as más práticas de governança cedo ou tarde levarão a uma substancial destruição de valor como consequência de conflitos de interesses, decisões erradas ou condutas antiéticas na alta gestão.

Um trabalho que desenvolvi em parceria com Armando Dias Junior reforça esta afirmação. Nele, analisamos o impacto do anúncio de problemas de governança – tais como transações controversas com partes relacionadas ou disputas entre acionistas – sobre o preço das ações de 24 companhias brasileiras.<sup>18</sup> Ao final, constatamos que cerca de 12% do valor dessas empresas (quase US\$ 500 milhões em média) foi destruído imediatamente após a divulgação de problemas de governança para o mercado.

Logo, além das evidências quantitativas das pesquisas acadêmicas, há um ganho fundamental da boa governança para acionistas e demais *stakeholders*: a construção de um sistema de gestão robusto e culturalmente sadio que evita o surgimento de escândalos que podem inviabilizar a perenidade da empresa. Na próxima seção, analisaremos esta questão em detalhe.

## 1.5. Lições dos escândalos empresariais associados a problemas de governança

*“Ajudar as empresas a se comportarem de forma mais ética é o projeto mais importante da humanidade no Século XXI.”*

Jonathan Haidt (1963-) [19](#)

Escândalos empresariais decorrentes de problemas de governança são sempre marcantes, sejam eles resultado de atos ilegais, atitudes antiéticas ou simplesmente de decisões erradas na alta gestão.

Como não se recordar dos problemas ocorridos nos últimos anos com diversas empresas estrangeiras como, Wells Fargo, Volkswagen, BP, Lehman Brothers e Siemens, e com grandes empresas brasileiras, como Vale, Odebrecht, Petrobras, JBS, CCR, Embraer e OGX?

Apesar das especificidades inerentes a cada um desses escândalos de governança, há três categorias de motivos comuns que os propiciaram: as causas fundamentais, mediadoras e imediatas.

O primeiro fator diz respeito às causas fundamentais. Isto é, àquelas que representam a raiz dos problemas por envolver a alta gestão e o monitoramento externo das empresas. Cinco causas fundamentais se destacam: concentração de poder excessiva, conselho de administração ineficaz, passividade dos investidores,

falhas dos chamados “guardiões” ou *gatekeepers* de governança (auditorias, agências de *rating*, analistas de ações etc.) e regulação deficiente. O quadro abaixo as descreve em detalhes:

**Tabela 8 – Causas fundamentais associadas a escândalos de governança.**

#	Causas fundamentais	Essa causa se manifesta quando...
1	Concentração de poder excessiva	As principais decisões são resultado da visão unilateral de indivíduos com poder excessivo que dirigem a organização sem o devido crivo de contrapesos independentes, como conselhos, comitês ou outras lideranças.
2	Conselho de administração ineficaz	O conselho não desempenha adequadamente seu papel de manutenção do propósito e valores organizacionais, monitoramento da gestão e promoção de uma cultura ética caracterizada por um estilo de liderança virtuoso.
3	Passividade dos investidores	Os acionistas deixam de cuidar de seu patrimônio ativamente, passando a atuar com passividade e a premiar erroneamente empresas com práticas insustentáveis.
4	Falha dos guardiões de mercado ( <i>gatekeepers</i> ): auditorias, analistas, agências de <i>rating</i> , bancos de investimento, escritórios de advocacia etc.	Agentes de mercado que oferecem seu capital reputacional para analisar informações de difícil verificação pelos investidores falham no exercício de suas funções.
5	Regulação deficiente	A deficiência ou ausência de regulação dos agentes públicos permite práticas empresariais que ocasionam problemas de governança.

Além de cada causa fundamental ter um enorme potencial destrutivo isoladamente, elas muitas vezes se relacionam e se reforçam mutuamente. Como exemplo, investidores passivos muitas

vezes abrem espaço para o aumento da concentração de poder nas mãos de um único indivíduo, o que pode levar à eleição de conselheiros sem a devida independência em relação ao líder da organização. Isto, por sua vez, contribui para a ineficácia do conselho de administração e, assim, para o aumento da concentração de poder na organização.

O colapso do Lehman Brothers em 2008, estopim da grande crise financeira global daquele ano, é um exemplo desta situação. Entre 2003 e 2007, o preço de suas ações disparara mais de 400%, saltando de US\$ 15 para cerca de US\$ 80. O sucesso perante os investidores – em sua maioria passivos e pouco questionadores dos riscos que o banco estava sujeito – contribuiu para reforçar o poder de seu então CEO Richard Fuld. Isso não apenas permitiu a Fuld manter simultaneamente os cargos de diretor-presidente e presidente do conselho, como também propiciou a formação de um conselho de administração amigável e passivo, composto em sua maioria por pessoas com baixo conhecimento do mercado financeiro. A passividade do conselho do Lehman Brothers, por sua vez, possibilitou que os altos executivos recebessem bônus milionários pouco atrelados aos riscos incorridos e ao sucesso de longo prazo da instituição.

O segundo grupo é o das causas mediadoras. Apesar de não ocasionarem diretamente os escândalos de governança, elas intensificam o potencial impacto negativo de destruição de valor das causas fundamentais. No quadro a seguir, descrevo quatro causas mediadoras muito comuns: a presença de um clima interno de ganância e arrogância, a ausência de comportamentos éticos na

alta gestão, a ilusão de sucesso do negócio e a governança corporativa vista como mera ferramenta de marketing.

**Tabela 9 – Causas mediadoras associadas a escândalos de governança.**

#	Causas mediadoras	Essa causa se manifesta quando...
1	Cultura de ganância e arrogância	Um clima interno de soberba cria um sentimento de superioridade em relação aos stakeholders, o que leva os executivos a desconsiderar os impactos das decisões sobre terceiros.
2	Ausência de comportamentos éticos na alta gestão	As lideranças deixam de promover elevados padrões éticos no dia a dia da organização e tratam o tema como algo supérfluo ou não essencial para o sucesso sustentável da empresa.
3	Ilusão de sucesso do negócio	Pessoas dentro e fora da organização (ex. mídia especializada, investidores, analistas de ações) passam a acreditar que a empresa é um sucesso absoluto, o que gera uma sensação de invencibilidade em seus administradores.
4	Governança corporativa vista como mera ferramenta de marketing	A empresa procura cumprir um checklist de práticas recomendadas sem internalizar de maneira genuína os princípios da boa governança em suas decisões e comportamentos.

As causas fundamentais e mediadoras se relacionam de diversas maneiras. Em algumas situações, por exemplo, a falha na atuação de agentes de mercado que deveriam atuar como guardiões da boa governança – como auditorias, agências de classificação de risco de crédito e analistas – pode aumentar a ilusão de sucesso do negócio, reforçando o clima interno de ganância e arrogância.

A presença de um conceito de sucesso ligado apenas aos resultados financeiros associada à ausência de uma atitude ética no

topo da organização também pode fazer com que a governança corporativa passe a ser vista como mera ferramenta de marketing para os públicos externos, em lugar de ser praticada como um conceito plenamente integrado à cultura da organização. A seguir, apresento alguns casos marcantes que ilustram esta distância entre retórica e prática tão comum em diversos escândalos empresariais.

Comecemos pelo exterior. Dois casos paradigmáticos merecem destaque. O primeiro é o da Siemens. Em seu relatório anual de 2005, a empresa afirmava que:

*“Estamos comprometidos em ser um membro ativo e responsável de cada comunidade que fazemos negócio em todo o mundo. Nossa meta é nos tornarmos os ‘melhores da classe’ em governança corporativa, sustentabilidade e cidadania corporativa... Acreditamos que um compromisso inabalável com a responsabilidade corporativa é vital para nosso sucesso de longo prazo. É por isso que não medimos esforços para equilibrar as questões de negócio, com as questões éticas, ambientais e sociais... Regras e diretrizes asseguram que todas as nossas operações são éticas e aderentes às exigências legais.”*

Três anos depois, em 2008, a companhia pagou multas de US\$ 1,6 bilhão pelo pagamento de subornos da ordem de US\$ 1,4 bilhão em todo o mundo para obtenção de contratos.

O segundo caso envolveu a petrolífera inglesa BP, cujo vazamento de petróleo no Golfo do México em 2010 causou a morte de 11 pessoas. Em seu relatório anual de 2009, ano imediatamente anterior à tragédia, seu então CEO Tony Hayward afirmava que:

*“Segurança, pessoas e desempenho continuam a ser as nossas prioridades. Nossa prioridade número um é fazer todo o possível para termos operações seguras, confiáveis e em conformidade... Boas políticas e processos são essenciais, mas, em última instância, a segurança diz respeito a como as pessoas pensam e agem. É primordial para o pessoal da linha da frente, assim como para todo o grupo. A segurança deve ser a base para cada decisão e ação. Nosso sistema de gestão operacional converte o princípio de operações seguras e confiáveis em realidade. Nosso trabalho na área de segurança tem sido reconhecido dentro e fora da companhia.”*

Após o acidente, a comissão do governo norte-americano encarregada de investigar o vazamento concluiu que os executivos da BP ignoraram diversos procedimentos básicos de segurança com o intuito de cortar custos e, assim, alcançar suas metas.<sup>[20](#)</sup>

No Brasil, diversos casos merecem destaque. O mais emblemático, obviamente, envolve as empresas objeto da operação Lava Jato, gigantesca investigação policial que levou à prisão de mais de pessoas. No caso da Camargo Correa, por exemplo, seu relatório anual de 2010 e código de conduta afirmavam que:

*“Nossa governança corporativa tem como objetivo garantir que seus Valores, Princípios de Sustentabilidade e Código de Conduta sejam rigorosamente respeitados... Entre os nossos valores, se destacam: Atuação responsável: Atender ao que é estabelecido na legislação, onde quer que atuemos, agindo de forma íntegra; Transparência: Fornecer*

*informações claras e abrangentes... Nossos Desafios Permanentes: Consolidar uma cultura de meritocracia, inovação e ética... As empresas do Grupo promoveram ações para reforçar a utilização do Código de Conduta da companhia, sólida referência a respeito do comportamento que se espera de seus profissionais sobre ética no trabalho.”*

Já a Odebrecht, por sua vez, declarava em seus documentos corporativos que:

*“Baseamos nossas atividades em um conjunto de princípios, conceitos e critérios centrados na educação e no trabalho que fornecem os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação de todos os nossos integrantes... Queremos ser uma referência e um lugar sonhado por jovens que se identificam com a ideia de que nossa organização é construída em bases morais e éticas inegociáveis... Temos oito critérios gerais que influenciam o modo de pensar e agir de nossos membros, incluindo: o Ser Humano é a medida de todos os valores da Organização; e, a imagem que importa e faz a diferença é aquela construída em conjunto com a Comunidade e no compromisso com o bem-estar de todos.. A fim de reafirmar o compromisso com nossa Cultura e melhores práticas de governança, implementamos em todos nossos negócios o Código de Conduta, parte integrante de nosso Programa de Conformidade. Consolidamos um canal de ética dedicado a responder todas as questões sobre este programa. Proporcionamos treinamento extensivo e assumimos o compromisso, em*



*todos os níveis de liderança, de seguir as determinações do Código de Conduta.”*

Em todos esses casos, a prática diária se mostrou muito distante do discurso de boa governança que as companhias apresentavam para seus públicos externos.

O terceiro e último grupo de fatores que levam aos escândalos corporativos corresponde às causas imediatas. Esses são os motivos mais visíveis ao público por levarem diretamente à erupção dos escândalos. Cinco se destacam: a expansão excessiva do negócio nos anos imediatamente anteriores aos problemas de governança, decisões estratégicas enviesadas, demonstrações financeiras inflacionadas, controles internos deficientes e a implantação de um sistema de remuneração que cria incentivos perversos. As causas imediatas são descritas no quadro abaixo.

**Tabela 10 – Causas imediatas associadas a escândalos de governança.**

#	Causas imediatas	Essa causa se manifesta quando...
1	Expansão excessiva do negócio	A empresa cresce de maneira excessivamente acelerada nos anos imediatamente anteriores aos problemas de governança (principalmente via aquisições), o que dificulta a manutenção dos valores organizacionais, cultura, padrões operacionais e qualidade dos controles vigentes até então.
2	Decisões estratégicas enviesadas	Toma-se decisões estratégicas erradas como resultado de vieses cognitivos individuais ou coletivos na organização, incluindo aqueles decorrentes do excesso de confiança, efeito manada, <i>groupthink</i> , etc. <sup>21</sup>
3	Demonstrações financeiras inflacionadas	A empresa divulga demonstrações financeiras manipuladas com a finalidade de inflar seus lucros ou ocultar dívidas. Em muitos casos, a

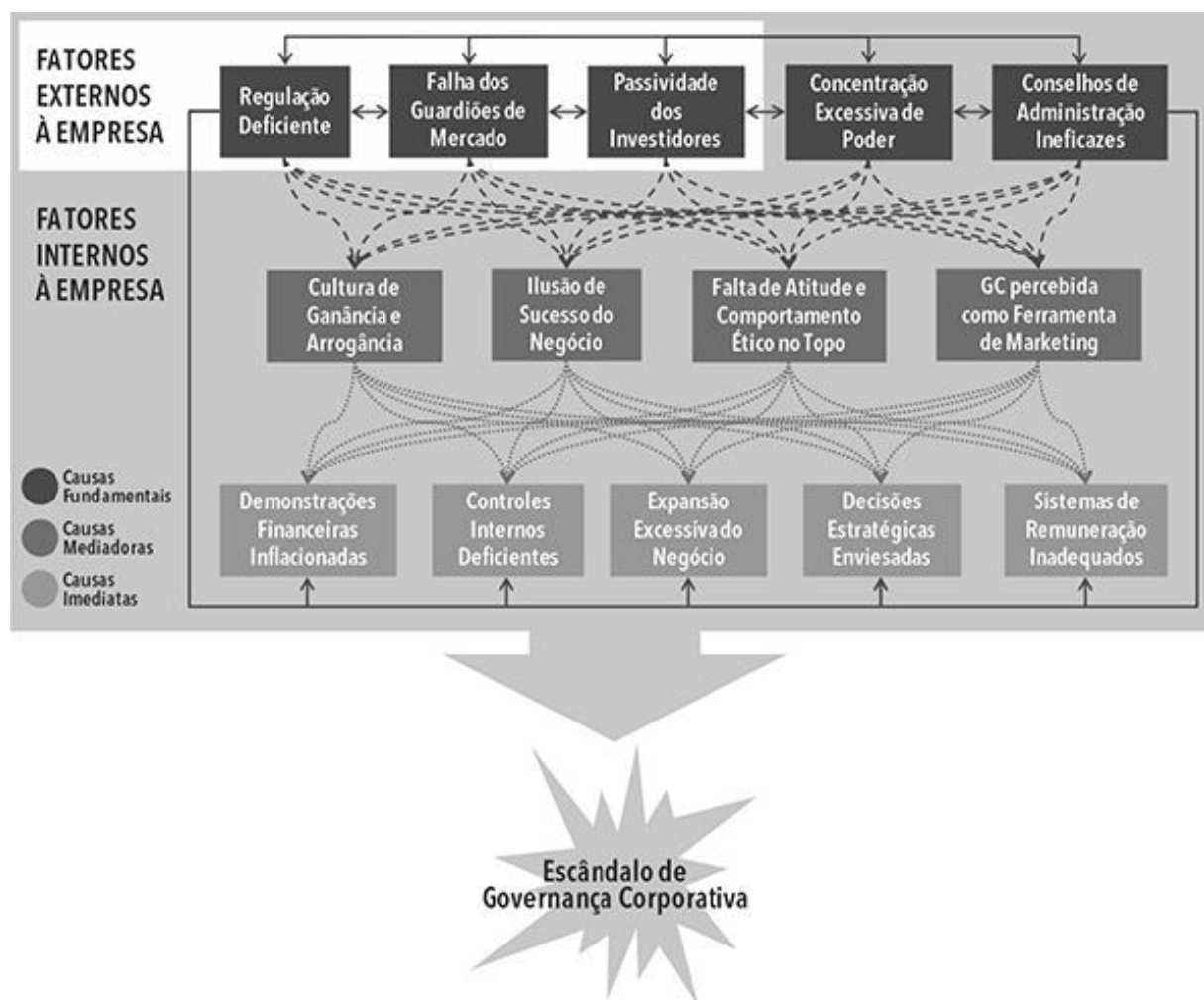
		manipulação tem início com um gerenciamento de resultados que se situa numa zona cinzenta entre práticas contábeis permitidas e ilegalidades.
4	Controles internos deficientes	Os principais componentes de um sistema de controles internos – como um bom programa de ética e <i>compliance</i> e um sistema efetivo de gestão de riscos – inexistem ou são deficientes.
5	Sistema de remuneração inadequado	Um sistema de remuneração míope, excessivamente agressivo e pouco vinculado a objetivos de longo prazo cria incentivos perversos, contribuindo para o surgimento dos escândalos de governança.

Há diversas relações entre os três tipos de causas apresentados. No caso das instituições financeiras pré-crise global de 2008, por exemplo, uma regulação deficiente propiciava a criação de sistemas de remuneração opacos e pouco alinhados à geração sustentável de valor, que, a seu turno, levavam a decisões centradas no curto prazo e excessivamente arriscadas.

Já no caso das construtoras envolvidas na Lava Jato, a ausência de comportamentos éticos no topo associada a uma visão de sucesso empresarial voltada apenas para o resultado financeiro levou a governança corporativa a ser vista como mera ferramenta de marketing. Isto, por sua vez, levou à criação de sistemas de controle – incluindo departamentos, códigos de conduta e outros regramentos – completamente proforma, construídos desde o início com a intenção de não funcionarem ou de camuflarem atitudes antiéticas na organização.

As relações possíveis entre o conjunto de causas dos escândalos de governança são apresentadas esquematicamente na figura a seguir:

**Figura 3 – Anatomia de um desastre: causas comuns associadas a escândalos de governança.**



A figura acima, resultado de uma análise aprofundada de dezenas de escândalos de governança ocorridos nas últimas duas décadas no Brasil e em todo o mundo, revela a anatomia de um desastre corporativo. Os fatores externos e internos muitas vezes se reforçam, criando um círculo vicioso que acarreta enormes prejuízos econômicos e sociais para todos os *stakeholders*, incluindo os próprios acionistas, empregados e comunidades em que as empresas atuam.

Os colapsos empresariais são sempre consequência do descumprimento das regras, condutas antiéticas e decisões erradas. Na maioria das vezes, eles decorrem não apenas de falhas nos mecanismos formais de governança – como conselho de administração, comitês e áreas de controle –, mas também do fracasso das lideranças em criar um contexto social sadio em suas organizações que induza a comportamentos éticos.

A criação desse contexto depende do foco no fator humano para promover a boa governança para valer. Isto inclui compreender os vieses cognitivos e outros aspectos psicológicos que afetam a qualidade de nossas decisões e nossa tendência a cumprir ou não as regras. Este é o tema do próximo capítulo.

# CAPÍTULO 2

Por onde devo começar? O fator humano como chave para a boa governança

## 2.1. Governança para valer: muito além da cenoura e do chicote

*“Se as pessoas forem boas apenas porque temem uma punição e esperam uma recompensa, então temos muito a lamentar.”*

Albert Einstein (1879-1955)<sup>[22](#)</sup>

No capítulo anterior, mostrei como a boa governança não apenas adiciona valor às organizações, como também contribui para sua perenidade ao evitar surpresas negativas e, em casos extremos, escândalos corporativos.

Apesar das evidências de seus benefícios, continuamos a nos deparar com diversos exemplos de empresas – muitas delas consideradas de primeira linha – que acabam por sofrer enormes prejuízos devido à ausência de um bom sistema de governança. Por que isto continua a ocorrer após tantos anos de debates e, em tese, aprendizados sobre o tema?

A raiz do problema está na forma como a governança corporativa foi entendida pela grande maioria das companhias, investidores e acadêmicos de todo o mundo. Tendo por base trabalhos de economistas ortodoxos elaborados sob a perspectiva da chamada “teoria do agente-principal”, o assunto foi reduzido a um conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam a fazer que com os executivos e conselheiros tomem decisões no melhor interesse dos acionistas.<sup>[23](#)</sup>

Esta literatura tradicional transmitiu a ideia de que a mera implantação de estruturas de incentivo (como sistemas de remuneração variável, avaliação de desempenho etc.) e de controle (como áreas de *compliance*, controles internos, auditorias, conselhos independentes etc.) tornaria as empresas bem governadas. Como consequência, o debate sobre governança corporativa passou a girar estritamente ao redor de como implantar essas estruturas e práticas.

Apesar dos mecanismos de incentivo e controle terem seu papel dentro de um bom sistema de governança (algo que abordarei no próximo capítulo), a implantação dessas ferramentas não é suficiente para assegurar empresas genuinamente bem governadas.

Os sistemas de controle, por exemplo, podem até mesmo ser utilizados para transmitir aos públicos externos a impressão de que a empresa possui boas práticas, sem que isso de fato se traduza em boa governança no dia a dia. Isso explica, entre outras coisas, os escândalos ocorridos com companhias que aparentemente haviam adotado diversas práticas recomendadas pelo mercado.

Essa visão convencional da governança corporativa – cujo cerne deriva da ideia bastante limitada da “cenoura e do chicote” da economia ortodoxa – fez com que muitas lideranças passassem a tratar o tema como um mero conjunto de *checklists* a serem cumpridos de maneira técnica, fria e desconectada do dia a dia da organização.

A boa governança vai muito além de um tecnicismo que pode ser delegado a terceiros e implantado de maneira fragmentada na organização. Ela depende, na verdade, do equacionamento de

questões inerentemente humanas nas empresas. Isto exige, sobretudo, um substancial investimento de tempo e envolvimento das principais lideranças.

É o foco no fator humano que permite alcançar o objetivo maior da boa governança: criar um ambiente no qual as pessoas desejem voluntariamente, por conta própria, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da organização.

Nas próximas seções, exploro a fundo a dimensão humana, como o fator-chave para uma governança corporativa efetiva.



## 2.2. Por que as pessoas frequentemente tomam decisões erradas e descumprem as regras?

A boa governança para valer começa pela compreensão dos três motivos que levam os indivíduos – seja em sua atuação como colaboradores, executivos, conselheiros ou acionistas – a muitas vezes descumprirem as regras ou deixarem de tomar as melhores decisões para a organização.

O primeiro motivo refere-se às limitações técnicas. Muitas vezes, as pessoas tomam decisões ruins simplesmente porque são incapazes de identificar o melhor curso de ação para a empresa. Como exemplo, informações importantes para uma boa decisão podem ser desconsideradas por falta de tempo ou capacidade de análise, enquanto algumas regras podem vir a ser descumpridas simplesmente porque os indivíduos não sabem qual deveria ser o procedimento correto a seguir.

A segunda causa dos problemas corporativos decorre do conflito de interesses. Neste caso, as pessoas optam conscientemente por descumprir as regras ou deixar de tomar a melhor decisão para a empresa. Isso ocorre porque, nessas situações, o melhor resultado para o indivíduo diverge do que é o melhor para a organização. Consequentemente, sua agenda pessoal é colocada à frente da agenda da empresa.

No caso das matérias sob competência da gestão, o conflito de interesses pode levar a decisões ruins na avaliação de projetos, celebração de contratos, apresentação de resultados, seleção e promoção de pessoas, etc. No caso dos temas sob competência

dos acionistas, o conflito de interesses pode levar a decisões destruidoras de valor em matérias como eleição de conselheiros, aquisições, distribuição de dividendos, transações com partes relacionadas etc.

O terceiro motivo decorre dos chamados vieses cognitivos. Isto é, da tendência a tomarmos decisões erradas como consequência de uma “lente distorcida” pela qual interpretamos a realidade.<sup>24</sup> Os vieses levam indivíduos e órgãos de governança a tomarem decisões erradas inconscientemente, mesmo quando têm convicção de que estão fazendo o melhor para a empresa. Trata-se do problema de governança mais sutil, e potencialmente mais perigoso, para a organização.

Dos três aspectos acima, a limitação técnica é o problema mais óbvio a ser mitigado. Na medida em que a complexidade organizacional aumenta, torna-se cada vez menos provável que um único indivíduo detenha todos os conhecimentos sobre as matérias-chave da organização, como aquelas relativas às decisões de investimento, financiamento, marketing, recursos humanos, tecnologia, posicionamento estratégico etc.

Este problema se torna particularmente crítico em organizações sujeitas a elevada concentração de poder, como é o caso de muitas empresas familiares. Nesses casos, a implantação de mecanismos efetivos de governança – como um conselho de administração qualificado, independente e composto por pessoas com diferentes visões de mundo – tende a contribuir para melhores decisões.

Dada a maior complexidade dos dois outros fatores que podem levar a decisões erradas ou ao descumprimento das regras – o

conflito de interesses e os vieses cognitivos – irei abordá-los separadamente nas próximas seções.

### 2.2.1. Conflito de interesses

*“Não há alegria pública que valha uma boa  
alegria particular.”*

Machado de Assis (1839-1908)<sup>[25](#)</sup>

O conflito de interesses é a questão que motivou os primeiros debates sobre governança corporativa em todo o mundo. Basicamente, trata-se de uma situação em que interesses secundários de um indivíduo envolvido em uma decisão podem divergir do melhor interesse da empresa onde atua – seu interesse primário.

Entre os interesses secundários, estão não apenas potenciais ganhos financeiros particulares, mas também vantagens diretas ou indiretas, como aquelas decorrentes de partes relacionadas ou de ligações pessoais com contrapartes envolvidas na decisão em questão.

Um exemplo simples ocorre quando um executivo considera contratar a empresa de um familiar para prestar serviços à sua empresa. Mesmo que o executivo não aufera nenhum ganho financeiro decorrente desta contratação, há naturalmente um conflito de interesses.

Vale destacar que o conflito existe independentemente de influência efetiva do interesse secundário sobre a decisão final. Isto tende a causar confusão sobre o tema, uma vez que é comum a pessoa acusada de estar sob conflito de interesses negar sua existência por alegar ter agido no melhor interesse da organização.

O conflito de interesses é uma situação anterior à decisão, que pode existir mesmo que o indivíduo conflitado não pratique atos indevidos. No exemplo anterior, mesmo que o executivo optasse por contratar a empresa de seu familiar em condições de mercado, sem qualquer vantagem à contratada, este resultado não eliminaria o fato de que o executivo teria decidido sob interesses conflitantes.

Nas empresas, os problemas resultantes do conflito de interesses podem se manifestar em três esferas principais, destacadas na tabela a seguir.

**Tabela 11 – Formas de manifestação do conflito de interesses no mundo empresarial.**

<b>Instância</b>	<b>Os conflitos de interesses podem gerar problemas quando:</b>	<b>Exemplo de situação envolvendo conflito de interesses</b>
Assembleia de acionistas	Acionistas controladores tomam decisões que privilegiam seu benefício particular em detrimento dos demais acionistas.	Aquisição de participação acionária de empresa vinculada ao grupo econômico do acionista controlador acima do valor de mercado.
Conselho de administração	Conselheiros votam de acordo com seus interesses particulares ou dos interesses dos acionistas que os elegeram, em prejuízo do interesse coletivo da organização.	Seleção de executivos com base em critérios políticos em vez de meritocráticos.
Diretoria executiva	Executivos tomam decisões visando a maximizar os resultados de suas carreiras em detrimento do melhor interesse de longo prazo da organização.	Apresentação de indicadores de desempenho selecionados visando a maximizar sua remuneração.

Considerando que os conflitos de interesses são inerentes ao dia a dia da alta gestão, como as lideranças podem superar as situações apontadas na tabela acima que tenderão a ocorrer ao longo do tempo?

De acordo com as melhores práticas de governança, não há dúvida sobre como proceder: praticamente todos os códigos do mundo determinam que as pessoas sujeitas a interesses potencialmente conflitantes com os de sua organização se abstenham de participar das discussões e de votar durante sua deliberação. A tabela a seguir descreve como alguns documentos de referência veem este tema.

**Tabela 12 – Recomendações de códigos de governança em relação ao conflito de interesses.**

<b>Código de Governança</b>	<b>Procedimento a ser adotado em situações envolvendo conflito de interesses</b>
Brasil – IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), 5ª edição	<p>“1.6.5. Conflito de interesses nas Assembleias Gerais: O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação:</p> <p>i. deve comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação dessa matéria; ii. se estiver representando terceiros, só deve ser autorizado a votar caso o instrumento de mandato tenha sido dado por um acionista não conflitado e expresse, explicitamente, qual o voto a ser proferido, devendo abster-se de participar da discussão; iii. caso o sócio mandatário também possua conflito ou a procuração não seja explícita com relação ao voto a ser proferido, ele não deve ser autorizado a participar e votar, ainda que representando o terceiro.”</p> <p>“5.4. Conflito de interesses: A pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa deve manifestar o conflito, caso dele tenha ciência. Tão logo identificado conflito de interesses em</p>

	relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. Esse afastamento temporário deve ser registrado em ata.”
ICGN (International Corporate Governance Network) <sup>26</sup> Global Corporate Governance Principles: Revised (2017), 5ª edição	“8.3. O conselho de administração deve assegurar que as políticas e procedimentos para lidar com os conflitos de interesses sejam elaboradas, compreendidas e implementadas pelos conselheiros, diretores, colaboradores e outras partes interessadas. Se um diretor tiver interesse específico em uma matéria sob apreciação pelo conselho, então o conselheiro deve declarar imediatamente esse interesse e ser proibido de influenciar ou votar na matéria em questão.”
França – AFEP-MEDEF Code de Gouvernement d’Entreprise des Sociétés Cotées (2018)	“19. Regras éticas para os conselheiros: O conselheiro tem a obrigação de informar ao conselho qualquer conflito de interesses, seja ele atual ou potencial, e se abster de participar dos debates e votar na matéria em questão.”
África do Sul – King IV Report on Corporate Governance (2016)	<p>“26. No início de cada reunião, os membros do órgão de governança devem declarar se possuem qualquer conflito de interesses em relação a qualquer tema da pauta. Caso positivo, então o conflito deve ser administrado proativamente com base nas regras da organização e dispositivos legais.”</p> <p>“85. O presidente do conselho de administração deve solicitar aos conselheiros sujeitos a interesses conflitantes que se abstenham das discussões e decisões relativas a essas matérias, a não ser que sejam solicitados a fornecer alguma informação específica, situação na qual não devem fazer parte da decisão do órgão.”</p>

Apesar da clareza dessas recomendações, muitas empresas brasileiras ainda deixam de seguir o que é preconizado pelos códigos de boas práticas. É comum, por exemplo, que conselheiros e diretores conflitados não apenas participem ativamente das discussões sobre as matérias que possuem interesses conflitantes, como também que votem sem qualquer impedimento.

Há inclusive uma corrente jurídica, denominada de material ou substancial, que procura legitimar as decisões tomadas por indivíduos sujeitos a interesses conflitantes. Ela argumenta que a existência de conflito de interesses deveria ser avaliada caso a caso e posteriormente à ocorrência do ato ou decisão, de modo a verificar se houve dano à empresa. De acordo com essa visão, as deliberações deveriam ser tomadas com a participação de todos os envolvidos na matéria, incluindo os indivíduos conflitados.

Implícita ou explicitamente, os defensores dessa corrente de pensamento justificam sua visão com base em duas premissas incorretas. A primeira é que conseguimos analisar quaisquer matérias e decidir com neutralidade se assim desejarmos, mesmo quando estamos sujeitos a conflitos de interesses. A segunda é que a ampla divulgação dos diferentes interesses envolvidos na matéria (o chamado *full disclosure*) seria uma solução para os conflitos de interesses.

Diversos experimentos recentes da psicologia social realizados com seres humanos, contudo, têm refutado veementemente ambas as premissas. Nos quadros a seguir, descrevo dois deles. O primeiro mostra como o conflito de interesses afeta inconscientemente a neutralidade de nosso julgamento. Já o segundo experimento mostra como a ampla divulgação da existência de interesses conflitantes em relação a uma determinada matéria – o chamado *full disclosure* – tende inclusive a piorar o resultado das decisões.

***Experimento 1: Conseguimos decidir com imparcialidade quando estamos sob conflito de interesses?***



150 pessoas se voluntariaram para participar de um experimento. Os pesquisadores pediram que elas avaliassem obras de arte provenientes de duas galerias com nomes fictícios: “Third Moon” e “Wecyclers.” Os indivíduos eram informados que o estudo e seu pagamento de US\$ 30 estavam sendo generosamente patrocinados por uma das galerias: alguns eram aleatoriamente informados que o patrocínio seria da “Third Moon”, enquanto outros acreditavam que era da “Wecyclers.”

Os participantes eram então colocados dentro de um escâner de ressonância magnética (fMRI – *Functional Magnetic Resonance Imaging*). Sessenta obras de arte eram apresentadas, uma a cada cinco segundos. No canto superior direito de cada obra, aparecia o logotipo da galeria que seria a hipotética proprietária dos quadros. Algumas obras pertenciam à galeria que estava patrocinando o estudo, enquanto as demais pertenciam à outra galeria. A figura abaixo resume o experimento:



Fonte: Harvey, A., Kirk, U., Denfield, G., Montague, P. (2010). *Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference*. *Journal of Neuroscience*, 30(28), 9597-9602.

Na sequência, os pesquisadores pediam para os participantes avaliar as obras de arte em uma escala de -4 (não gostei) a +4 (gostei muito). Sua remuneração era fixa e independente da avaliação que atribuíam aos quadros. O que aconteceu?

Os participantes avaliaram muito melhor as obras de arte da galeria que acreditavam que os patrocinava. Para verificar se as respostas eram resultado de uma tendência social de retribuição consciente ao patrocínio, os pesquisadores analisaram os dados da ressonância magnética. Eles chegaram a uma conclusão

impressionante: a presença do logotipo do patrocinador aumentara substancialmente a atividade do córtex pré-frontal ventromedial, uma área do cérebro associada ao prazer e à integração de carga afetiva aos processos cognitivos.

Em outras palavras, a gentileza da galeria em patrocinar o estudo influenciou a maneira como as pessoas avaliaram as obras de maneira profunda e inconsciente. Curiosamente, quando os participantes foram interrogados após o estudo se achavam que o logotipo do patrocinador havia impactado suas preferências, a resposta geral foi que “não, com certeza não houve qualquer influência.”

Os pesquisadores resolveram então aumentar o valor pago aos participantes. Alguns passaram a receber US\$ 100 e outros chegaram a US\$ 300. O que aconteceu com esses grupos?

A preferência pela galeria patrocinadora aumentou de maneira proporcional ao incremento do montante pago: não apenas a diferença de pontuação entre as galerias se ampliou, como também a magnitude da ativação da região cerebral deu saltos substanciais quando o pagamento saiu de US\$ 30 para US\$ 100 e de US\$ 100 para US\$300!

O resultado do trabalho confirma nossa forte tendência à reciprocidade: quando alguém nos faz um favor, tendemos a nos tornar ainda mais parciais do que normalmente seríamos e a procurar oferecer algum tipo de retribuição.

É importante observar que, neste experimento – diferentemente da maioria das situações no ambiente empresarial –, a remuneração dos participantes não dependia de sua avaliação, bem como eles não teriam qualquer relação futura com ambas as galerias, uma vez que elas simplesmente não existiam.

### ***Experimento 2: A ampla divulgação ou full disclosure é um mecanismo efetivo para lidar com o conflito de interesses?***

Três pesquisadores recrutaram 146 participantes e os alocaram aleatoriamente a um dos seguintes papéis: “decisores” ou “assessores”. Os decisores tinham como atribuição avaliar com a

maior precisão possível quanto dinheiro havia em um jarro repleto de moedas. Ao final, eles seriam pagos de acordo com a precisão de suas estimativas. Os assessores, por sua vez, tinham como atribuição aconselhar os decisores sobre quanto dinheiro havia no jarro.

Os assessores possuíam uma vantagem informacional significativa em relação aos decisores: eles podiam olhar o jarro de perto e pelo tempo que desejassem, além de serem informados que havia entre US\$ 10 e US\$ 25 no recipiente. Logo, apesar de não saber o valor exato contido no jarro, os assessores se tornavam uma espécie de “expert” no assunto (uma situação similar ao que acontece com analistas de investimento, advogados, pareceristas etc.).

Na versão inicial do experimento, denominada “sem conflito de interesses”, os assessores eram pagos de acordo com a precisão da estimativa dos decisores. Nesta variante, eles recomendavam aos decisores que havia um valor médio de US\$ 16,50 no jarro.

Os pesquisadores criaram então uma variante do experimento denominada “com conflito de interesses, sem divulgação”. Nela, os assessores eram pagos quanto mais imprecisa (para cima) fosse a estimativa dos decisores em relação ao montante contido no jarro. O que aconteceu?

Nesta variante, os assessores passaram a recomendar um valor médio bem superior, de US\$ 20.

Os pesquisadores partiram então para a uma terceira versão do experimento, denominada “com conflito de interesses, com divulgação”. Nela, os assessores continuariam a ser pagos em função da imprecisão (para cima) da opinião dos decisores. Desta vez, contudo, eles eram obrigados a informar aos decisores que estavam sujeitos a este conflito de interesses. Isto é, que sua remuneração estava atrelada ao erro para cima em relação ao montante informado. O que aconteceu?

Nesta variante, os assessores passaram a recomendar um valor médio de US\$ 24, US\$ 4 acima de sua recomendação quando não eram obrigados a manifestar seu conflito de interesses.

A constatação mais importante do estudo foi o seguinte: na segunda versão “com conflito de interesses, sem divulgação” os decisores tendiam a aceitar os US\$ 20 sugeridos pelos assessores (uma vez que não sabiam da existência do conflito de interesses). Já na terceira variante “com conflito de interesses, com divulgação”, eles passaram a descontar apenas US\$ 2 do valor recomendado pelos assessores, resultando em estimativas médias de US\$ 22 – ainda mais distantes, portanto, do montante correto.

O trabalho chegou a duas conclusões principais. A primeira é que, mesmo quando há ampla divulgação prévia do conflito de interesses, as pessoas não “descontam” as opiniões dos sujeitos conflitados como deveriam. A segunda é que a prática do *full disclosure* pode gerar um efeito colateral perverso: ela tende a aumentar o viés da opinião da parte conflitada, uma vez que ela se vê moralmente livre para oferecer uma opinião ainda mais enviesada do que faria em circunstâncias normais.

A divulgação plena da existência de conflitos de interesses por parte de experts envolvidos em uma decisão, portanto, não apenas falha em resolver o problema do conflito de interesses: ela pode aumentar o viés das opiniões desses experts, piorando o resultado para os indivíduos assessorados por eles.

**Fonte:**

CAIN, D. M., LOEWENSTEIN, G. F., Moore, D. A. 2010. *When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest*. *Journal of Consumer Research*. 37(5): 836-857.

Os trabalhos detalhados nos quadros acima demonstram como a existência de conflitos de interesses prejudica inconscientemente nossa capacidade de decidir com neutralidade. De um lado, nosso sentimento de retribuição reforça os problemas de se estar sob interesses conflitantes. Do outro, esses problemas não são resolvidos com a ampla divulgação dos diferentes interesses

envolvidos, como advogam os defensores da solução do *full disclosure*.

Permitir que pessoas sujeitas a conflitos de interesses participem ativamente dessas deliberações é algo distante não apenas das boas práticas de governança e da lógica – haja vista que o conflito de interesses por definição ocorre antes das decisões –, como também parte de um entendimento errado sobre o ser humano.<sup>[27](#)</sup>

Esta é uma lição fundamental para as lideranças empresariais, uma vez que invariavelmente surgirão situações envolvendo conflitos de interesses no dia a dia corporativo. O melhor a fazer – para as empresas e para os próprios indivíduos conflitados – é proibi-los de participar dessas deliberações. Em outras palavras, basta seguir as recomendações dos códigos de boas práticas.

### 2.2.2. Vieses cognitivos

*“As convicções são inimigas mais perigosas da verdade do que as mentiras.”*

Friedrich Nietzsche (1844-1900)<sup>[28](#)</sup>

A abordagem tradicional para a governança corporativa se dedica quase que exclusivamente à implantar de mecanismos com a finalidade de alinhar os interesses dos executivos aos da organização.

Logo, parte-se do pressuposto que os executivos “sabem” quais são as melhores decisões de negócio a serem tomadas, porém precisam estar sujeitos a estruturas de incentivo (como o sistema de remuneração) e de controle (como auditorias) para que seus interesses particulares não os façam optar por outros cursos de ação.

A governança corporativa, contudo, proporciona um benefício adicional mesmo quando os executivos são altamente qualificados e existem mecanismos efetivos para o alinhamento de interesses: ela assegura a criação de um sistema de “freios e contrapesos” que diminui a chance de decisões erradas decorrentes dos chamados “vieses cognitivos”.

Para aceitar a validade dessa afirmação, é necessário entrarmos no campo da psicologia aplicada às decisões econômicas.

A literatura tradicional sobre governança corporativa parte da premissa de que somos plenamente racionais em nossas decisões. Isto é, que conseguimos processar todas as informações disponíveis de modo completo e imparcial – sem influências do ambiente ou de outras pessoas – e que, ao final deste processo, somos capazes de optar pelas melhores escolhas.

Pesquisas realizadas desde a década de 1970, entretanto, já desmistificaram há tempos essa visão de racionalidade absoluta. Entre os pesquisadores dedicados a esse tema, merece destaque Daniel Kahneman, primeiro psicólogo a ganhar um prêmio Nobel de economia em 2002.<sup>[29](#)</sup> De maneira resumida, Kahneman demonstrou como nossas decisões são fortemente influenciadas pela percepção – frequentemente distorcida – que temos da realidade.

Tudo deriva da forma de funcionamento do nosso cérebro. Ele é dividido em dois componentes, denominados Sistemas 1 e 2. O Sistema 1 opera de modo automático e quase instantâneo, praticamente sem esforço e gasto de energia. O Sistema 2, por sua vez, é bem mais lento e deliberativo, exigindo maior concentração e gasto substancial de energia.

A grande maioria das nossas decisões cotidianas, como dirigir um carro em uma rua deserta ou ler frases curtas, é tomada pelo Sistema 1. Já as decisões que requerem maior esforço mental, como estacionar o carro em uma vaga muito apertada ou realizar cálculos complexos, são tomadas pelo Sistema 2. O Sistema 1, portanto, é rápido, intuitivo, inconsciente e emocional, enquanto o Sistema 2 é mais lento, lógico, consciente e deliberativo.

Como o Sistema 2 exige muita energia de nosso organismo, procuramos ao máximo utilizar o nosso intuitivo Sistema 1 no dia a dia. Este sistema toma decisões quase instantâneas com base em um conjunto de “regras de bolso” ou “atalhos cognitivos” denominados tecnicamente de heurísticas que desenvolvemos ao longo de nossas vidas.

O problema é que, apesar de úteis em muitas ocasiões, nossas regras de bolso são afetadas por nossa capacidade limitada de processamento e por nossas motivações morais ou emocionais. Isto nos leva, por sua vez, a tomar decisões sistematicamente erradas.<sup>30</sup>

Esses são os chamados vieses cognitivos: erros previsíveis e sistemáticos decorrentes de nossas crenças e preferências pessoais que nos fazem tomar decisões irracionais.

Estamos sujeitos a inúmeros vieses cognitivos no âmbito individual e coletivo. Ao longo das últimas décadas, foram catalogados mais de 170 vieses cognitivos que tendem a prejudicar as decisões individuais ou de órgãos de grupos decisórios. Apesar de sua relevância, o tema ainda é pouco abordado pela literatura tradicional sobre governança corporativa.

Tendo em vista que análises enviesadas podem levar a decisões desastrosas e que o executivo é, sobretudo, um tomador de decisões, é fundamental que as lideranças tenham ciência dos vieses que elas e as demais pessoas de sua organização podem estar sujeitas. Afinal de contas, conhecer as fragilidades humanas é o primeiro passo para mitigar seus potenciais problemas.

Na sequência, descreverei em maior profundidade dois vieses individuais – o otimismo e o excesso de confiança – e dois vieses coletivos – o *groupthink* (ou pensamento grupal) e o efeito manada – para exemplificar a importância desse tema. Posteriormente, resumirei dezenas de outros vieses e seus possíveis impactos para as empresas.

### ***Exemplos de vieses individuais: o otimismo e o excesso de confiança***

*Não vemos as coisas como elas são, mas como nós somos.*<sup>31</sup>

Anaïs Nin (1903-1977)

O otimismo e o excesso de confiança são dois dos vieses mais documentados. Eles estão presentes, em maior ou menor grau, em quase todas as pessoas. Os indivíduos sujeitos a esses vieses de maneira pronunciada possuem forte propensão a superestimar as perspectivas de resultado de suas iniciativas e a subestimar seus riscos. Esta percepção distorcida gera uma espécie de “ilusão de controle” sobre os resultados de suas atividades – mesmo quando não possuem controle algum sobre os diversos fatores que as impactam.

Uma das descobertas científicas relacionadas ao mundo empresarial é a de que os empreendedores tendem a ser sistematicamente mais otimistas e excessivamente confiantes do que a média das pessoas. É um resultado bastante intuitivo, já que, para empreender, as pessoas têm de ser otimistas por definição, muitas vezes indo contra análises consideradas racionais.

Em certas situações, esses vieses podem ter consequências positivas, como no lançamento de produtos aparentemente pouco promissores que acabam por se revelar um sucesso. Contudo, eles também podem resultar em decisões altamente destruidoras de valor, levando a investimentos ou endividamento excessivo. Muitos trabalhos já quantificaram os impactos das decisões tomadas por indivíduos demasiadamente otimistas.

Um estudo, por exemplo, constatou que empresas com CEOs (diretores-presidentes) excessivamente confiantes fazem mais operações de fusões e aquisições (M&As), pagam mais pelas

empresas-alvo e suas aquisições destroem mais valor.<sup>32</sup> Outro trabalho descobriu que empresas com CFOs (diretores financeiros) caracterizados por maior excesso de confiança tendem a aplicar menores taxas de desconto em seus projetos de investimento, investir excessivamente (principalmente via maior endividamento) e a efetuar recompras de ações com maior frequência.<sup>33</sup> No Brasil, um trabalho pioneiro concluiu que as empresas dirigidas por empreendedores com otimismo pronunciado tendem a apresentar níveis bem mais elevados de endividamento.<sup>34</sup>

Além das evidências acadêmicas, muitas pessoas já constataram em seu cotidiano que determinados empreendedores e altos executivos parecem ter uma percepção demasiadamente otimista da realidade que os leva a tomar decisões potencialmente desastrosas.

O midiático empresário Eike Batista ilustra os riscos desse viés. Em uma ocasião, um diretor da OSX (uma das empresas de seu extinto império dedicada à construção naval) sugeriu reduzir substancialmente a carteira de encomendas da companhia para uma realidade mais realista e administrável. Segundo Sergio Leo, autor de um livro sobre o empresário, Eike então respondeu: “Você não devia ser executivo da minha empresa, usa calças curtas.”<sup>35</sup> A expressão “calças curtas” era utilizada pelo empresário àqueles que lhe recomendavam baixar suas expectativas para mostrar que essas pessoas eram incapazes de enfrentar os desafios impostos, reforçando seu apego a uma visão distorcida da realidade.

No quadro a seguir, descrevo o exemplo da HRT, um caso que demonstra os perigos da ausência de contrapesos independentes em organizações lideradas por indivíduos excessivamente enviesados.

A HRT (atualmente chamada de PetroRio) é uma companhia do setor de petróleo que realizou sua oferta pública em uma entrevista para a Revista Capital Aberto em maio de 2011 (“O Super-Homem do Petróleo”), Mello afirmou: “...Tenho o poder de responder a qualquer pergunta, tenho as respostas, avisa o CEO...” “...Por causa desse meu jeito muito positivo as pessoas acham que estou aumentando as coisas. Chegamos a ser a maior das maiores companhias de petróleo do mundo, afirma Mello. Quanto aos problemas...” “...Nessa altura da entrevista, Mello já havia dito que nunca ficou doente na vida, que toma todas as decisões...” “...Cobro de mim ser o melhor, explica. Mas sou humilde, porque não dou pelota para dinheiro. Porém, com a oferta de ações da HRT foi um sucesso. A companhia captou US\$ 2,6 bilhões junto aos investidores, e passou a ser a maior do Brasil. Passados alguns meses, porém, as pesadas apostas da empresa na Amazônia e Namíbia começaram a gerar dúvidas. Dois anos depois do pico de valorização, em maio de 2013, os acionistas, sobretudo alguns fundos estrangeiros, conseguiram substituir Mello da presidência do conselho durante a assembleia anual de 2013. Claramente, o otimismo exacerbado do fundador Mello não deu resultado. Para os investidores da HRT,

### **Exemplos de vieses coletivos: o groupthink e o efeito manada**

*“Quando todos pensam igual, ninguém pensa muito.”<sup>36</sup>*

Walter Lippmann (1889-1974)

Além dos indivíduos, grupos decisórios como conselhos, comitês e diretorias também podem desenvolver vieses coletivos. Entre eles, dois merecem destaque: o *groupthink* (ou pensamento grupal)



e o efeito manada.

O *groupthink* ocorre em grupos que, ao buscar minimizar o conflito e alcançar consenso a qualquer custo, acabam por deixar de analisar ideias e propostas com o devido espírito crítico. Este viés faz com que seus integrantes deixem de expor pontos de vista que prejudiquem a forte sensação de consenso com os demais colegas. Tudo é feito para manter o grupo em sua zona de conforto e evitar questionamentos que possam contrariar as visões de seus membros.

Além de solidificar as visões internas preexistentes, o pensamento grupal também tende a rejeitar fortemente qualquer visão externa divergente. De acordo com Irving Janis, psicólogo pioneiro no estudo do tema nos anos 70:

*“A busca por consenso, aprovação e solidariedade entre os membros pode levar o grupo a ignorar informações que contradizem a visão dominante de seus membros, produzindo decisões rápidas e irracionais que solidificam as posições iniciais do grupo. Quanto mais coeso for o grupo e mais complexo o assunto sob análise, mais provável será a existência de groupthink.”*<sup>37</sup>

Como grupos altamente coesos são mais propensos ao problema, vários estudos recentes argumentam que órgãos decisórios com baixo grau de diversidade em suas mais variadas dimensões – de idade, gênero, *expertise* e experiências de seus membros – são vítimas desse viés.

O outro viés coletivo que merece destaque é o efeito manada. Ele ocorre quando os membros do grupo possuem pouca informação prévia para tomada de decisão. Como consequência, os indivíduos acabam por se deixar levar pelas opiniões iniciais de outros membros, geralmente mais bem informados e algumas vezes com interesses particulares no assunto em questão.

Esta situação gera um efeito cascata em que os integrantes do grupo acabam por apoiar as opiniões daqueles que se manifestaram inicialmente, sem o devido questionamento e independência intelectual. Perde-se assim o valor da “sabedoria coletiva” do grupo.

No contexto dos conselhos e comitês, este viés tende a fazer com que pessoas pouco preparadas para as reuniões – sem tempo para leitura e aprofundamento dos temas da pauta – sejam levadas a aceitar as opiniões dos membros que se manifestaram inicialmente sobre a matéria.

Não se trata de um fenômeno voluntário ou muito menos de má-fé: ele simplesmente é resultado da tendência de os membros não arriscarem sua reputação confrontando pontos de vista dos demais integrantes sem compreender profundamente os assuntos em debate.

Conselhos e comitês sujeitos à pressão de tempo para decidir e com membros sobrecarregados (como indivíduos que atuam simultaneamente em diversos outros órgãos e empresas) são muito mais propensos ao efeito manada.

### ***Vieses cognitivos e seus impactos sobre as empresas: um resumo***

Mais de cem vieses já foram documentados pela ciência. Na tabela a seguir, descrevo resumidamente os principais vieses cognitivos individuais e coletivos identificados, incluindo seus potenciais riscos para a boa governança. Como vários deles podem impactar substancialmente as decisões corporativas, cabe às lideranças conhecê-los a fim de encontrar as melhores maneiras de mitigá-los.

**Tabela 13 – Vieses individuais e seus riscos para a boa governança.**

#	Viés	Descrição	Risco para a boa governança
1	Otimismo e excesso de confiança	Tendência a subestimar os riscos e a superestimar as perspectivas de resultados futuros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excesso de investimentos;</li> <li>Aquisições mais caras;</li> <li>Endividamento excessivo;</li> <li>Desconsideração de riscos.</li> </ul>
2	Viés da confirmação ou percepção seletiva	Tendência a dar mais importância à informação que confirma nossa crença ou ponto de vista inicial. Este viés tende a ser ainda maior em temas com maior carga emotiva e preconceitos enraizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de aceitação de novas ideias e visões;</li> <li>Potencial radicalização da opinião inicial quando as pessoas são sujeitas a informações que contrariam seus pontos de vista.</li> </ul>
3	Viés da procrastinação	Propensão a manter o <i>status quo</i> em situações que exigem mudança de curso de ação.	Decisões importantes procrastinadas, levando a perda de oportunidades, aumento de prejuízos e perda de competitividade.
4	Efeito dotação (valorização excessiva das próprias atividades)	Tendência a valorizar excessivamente bens e projetos pessoais. Como exemplo, as pessoas tendem a pedir muito mais para vender um ativo do que estariam dispostas a pagar por ele.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda de oportunidades de venda de ativos ao valor justo;</li> <li>Valorização excessiva das iniciativas pessoais.</li> </ul>
5	Escalada irracional de comprometimento	Propensão a justificar investimentos cada vez maiores em um projeto apesar de evidências que o custo de continuar a investir nessa iniciativa é superior aos benefícios esperados.	Apego a iniciativas e projetos que não deram certo e que deveriam ser interrompidos e tratados como fundos perdidos.
6	Viés da normalidade	Tendência a subestimar a probabilidade de ocorrência de desastres que nunca ocorreram.	Investimento insuficiente na gestão de riscos considerados com baixa probabilidade de ocorrência, mesmo que de alto impacto.
7	Falácia do planejamento	Propensão das pessoas a subestimar o tempo que levarão para completar uma tarefa ou projeto, mesmo quando possuem experiência prévia em atividades similares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrasos sistemáticos em projetos;</li> <li>Promessas irrealistas a <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
8	Falácia do jogador	Tendência a pensar que a probabilidade de eventos futuros é alterada por eventos passados, mesmo quando os eventos são independentes e sua probabilidade permanece a mesma.	Acreditar que resultados atípicos de projetos passados serão “compensados” por resultados de projetos futuros, mesmo quando as iniciativas são independentes.
9	Maldição do conhecimento	Dificuldade de as pessoas especializadas em um determinado tema analisarem questões relacionadas a este tópico a partir da perspectiva de pessoas com baixo conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento de produtos de difícil compreensão pelos consumidores;</li> <li>Distância entre a visão estratégica das pessoas da alta gestão e a dos demais membros da organização.</li> </ul>
10	Valorização do agente externo ou paradoxo dos consultores	Tendência a valorizar análises de terceiros como algo objetivo e isento de conflitos de interesses, bem como a desvalorizar soluções propostas internamente.	Desvalorização de ideias internas, desmotivação de colaboradores e perdas de talentos.
11	Efeito-enquadramento	Propensão de as pessoas chegarem a diferentes conclusões partindo da mesma informação, dependendo de como a situação ou problema é apresentado.	Decisões erradas devido à maneira como as situações ou problemas são apresentados.
12	Viés do resultado	Tendência a julgar uma decisão por seu resultado e não pela qualidade do processo decisório. (É sempre importante destacar que uma boa decisão é diferente de um resultado de sorte).	Penalização injusta de pessoas por decisões que geraram resultados ruins, mesmo que tomadas com o devido critério e processo decisório correto à época. O inverso também é verdadeiro.

13	Viés da disponibilidade	Tendência a acreditar que eventos vividos em nossa memória têm maior probabilidade de ocorrerem que sua verdadeira probabilidade estatística.	Consideração apenas das experiências pessoais nas decisões, ignorando parâmetros estatísticos.
14	Ilusão de superioridade	Tendência de os indivíduos atribuírem seu sucesso a fatores exclusivamente pessoais e seu fracasso a fatores externos ou situacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de culpa por insucessos a terceiros;</li> <li>• Desmotivação de colaboradores, com prejuízo à meritocracia.</li> </ul>
15	Viés do egocentrismo	Tendência a ter uma percepção inflacionada sobre nossa contribuição pessoal para qualquer esforço coletivo.	Alocação injusta das recompensas por iniciativas coletivas, com prejuízos à organização.
16	Viés da visão retrospectiva	Propensão a ver eventos passados como mais previsíveis do que de fato eram quando ocorreram (ex. "eu sempre soube que deveríamos ter escolhido aquela outra opção").	Reconstrução do passado de maneira distorcida, muitas vezes com atribuição injusta de culpa por insucessos.
17	Ancoragem	Tendência de as pessoas confiarem demais (se "ancorarem") em algum parâmetro ou informação prévia para a tomada de decisão, mesmo que esta informação seja inútil para a decisão em questão.	Decisões erradas devido à influência indevida de informações irrelevantes disponíveis inicialmente.

**Tabela 14 – Vieses coletivos e seus potenciais riscos para a boa governança.**

#	Viés	Descrição	Risco para a boa governança
1	Efeito manada ou conformidade	Tendência de os membros do grupo – em particular aqueles com menos informações– se deixarem levar pelas opiniões iniciais de outros membros, resultando em um efeito cascata em que a opinião manifestada inicialmente ganha cada vez mais força.	Perda da sabedoria coletiva do grupo, com decisões tomadas em função dos interesses ou preferências individuais daqueles que se manifestaram inicialmente sobre o assunto.
2	Groupthink ou pensamento coletivo	Tendência de grupos excessivamente homogêneos a minimizar o conflito e a alcançar o consenso a qualquer custo, inclusive ignorando ideias externas que possam contradizer a visão dominante.	Tendência do grupo a se tornar cada vez mais irredutível e extremista em suas opiniões, bem como a desconsiderar informações relevantes de terceiros.
3	Falso consenso	Propensão dos membros do grupo a achar que suas opiniões, crenças, valores etc. são "normais" e necessariamente aceitos pelas pessoas fora grupo.	Desconexão do grupo com a realidade e tendência de isolamento cada vez maior das pessoas com pontos de vista diferentes do restante do grupo.
4	Favoritismo aos que pertencem ao nosso grupo	Tendência a apoiar visões de membros do próprio grupo em relação a opiniões de pessoas de fora.	Desconsideração de ideias externas valiosas; discriminação e prejuízo a outras pessoas, principalmente as que pertencem a minorias.
5	Ilusão de superioridade do grupo	Tendência de os grupos atribuírem o sucesso às suas características internas e o fracasso a fatores externos ou situacionais.	Atribuição de culpa a terceiros e manutenção do status quo.

## 2.3. Técnicas para melhorar as decisões na alta gestão

*“Senhores, percebo que chegamos a um consenso em relação à nossa decisão. Proponho, então, que adiemos a discussão dessa matéria até a próxima reunião. Assim teremos tempo de criar discordância e, talvez, passarmos a compreender a decisão que estamos tomando.”<sup>38</sup>*

Alfred Sloan (1875-1966)

Ter ciência de nossos vieses permite aos líderes se policiarem e procurarem aprimorar seus processos decisórios. Como eles decorrem de uma percepção distorcida da realidade, o melhor modo de mitigá-los é criar um sistema de contrapesos efetivo na organização que assegure que as decisões relevantes passem por um crivo independente, qualificado e bem informado.<sup>39</sup>

Naturalmente, muitas lideranças compreendem intuitivamente os riscos excessivos das decisões unilaterais. Como consequência, as principais deliberações na maioria das empresas são tomadas coletivamente por órgãos como conselhos, diretorias, comitês ou grupos de trabalho. O problema é que esses órgãos nem sempre funcionam como deveriam.

Quando um membro do grupo tem mais poder que os demais ou possui mais conhecimento prévio sobre o tema, por exemplo, então

decisões supostamente colegiadas podem ser monopolizadas e passar a refletir a visão individual do membro mais poderoso ou especializado.

Na tabela a seguir, descrevo os três motivos principais que fazem com que os órgãos de governança muitas vezes não funcionem a contento:

**Tabela 15 – Por que os órgãos de governança nem sempre funcionam como deveriam?**

<b>Porque seus membros muitas vezes:</b>	<b>Isso ocorre devido a:</b>
1. Preferem não falar o que pensam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conflitos de interesses;</li><li>• Priorização de suas carreiras pessoais;</li><li>• Intimidação explícita ou tácita de lideranças;</li><li>• Timidez excessiva;</li><li>• Tendência a evitar confrontos com outros membros do grupo.</li></ul>
2. Não têm a oportunidade de falar o que pensam	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos decisórios desestruturados;</li><li>• Monopólio do tempo por parte de alguns;</li><li>• Excesso de membros;</li><li>• Falta de tempo para maior aprofundamento dos temas.</li></ul>
3. Analisam uma determinada matéria de maneira enviesada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilização de informações direcionadas ou parciais, que não contemplam todas as facetas de um problema;</li><li>• Vieses cognitivos individuais ou coletivos.</li></ul>

Os problemas apontados na tabela acima geram o que muitas pessoas observam no dia a dia de suas empresas: discussões

superficiais e improdutivas, análises desestruturadas, monopólio do tempo por alguns poucos indivíduos, timidez de alguns membros, intimidação tácita ou explícita de membros poderosos, tendência a seguir a opinião das lideranças sem criticidade etc. Para evitar esse cenário, é preciso aprimorar a composição e o funcionamento dos órgãos de governança.

### ***Composição dos órgãos decisórios***

Começemos pela composição. É fundamental que os grupos decisórios tenham elevada diversidade. Isto permite gerar de mais pontos de vista e ideias diferentes, o que enriquece as análises e decisões. Em particular, as pesquisas mostram que ter maior pluralidade de visões é ainda mais importante para os grupos incumbidos de tarefas que exigem elevada criatividade e inovação.<sup>[40](#)</sup>

O conceito de diversidade inclui elementos como variedade de gênero, de experiências de vida (ex. pessoas de diferentes gerações), de ambiente cultural (ex. presença de estrangeiros), de formações acadêmicas e, inclusive, de perfis psicológicos.

Em relação a esse último item, menos observado, é importante ter pessoas com características diferentes no grupo – avessas e propensas a riscos, ansiosas e relaxadas, otimistas e pessimistas, criativas e analíticas, formais no trato pessoal e acolhedoras, entre outros perfis. Essa variedade é positiva porque as decisões coletivas em geral envolvem duas grandes etapas: uma fase inicial de “abertura” ou busca por divergência, na qual devem ser

formuladas opções; e uma final de “fechamento” ou busca por convergência, na qual as ideias devem chegar a uma conclusão por um processo deliberativo.<sup>[41](#)</sup>

As competências exigidas para cada etapa são diferentes. Enquanto a primeira requer criatividade, flexibilidade e capacidade criar alternativas, a segunda demanda um perfil mais analítico, objetivo e deliberativo. Logo, uma pessoa mais acolhedora e relaxada, capaz de criar um clima ameno no grupo, pode ser mais útil na etapa de geração de ideias, enquanto um indivíduo mais ansioso e avesso a risco pode contribuir mais na fase da deliberação.

Tendo em vista as inegáveis vantagens de se ter um grupo mais plural, fica o questionamento dos motivos que levam as organizações a não procurarem elevar sua diversidade com iniciativas concretas. Um dos principais culpados pela manutenção desse status quo é outro viés cognitivo, o chamado “viés da confirmação.” Ele refere-se à nossa propensão a atribuir mais importância e a procurar seletivamente por informações que confirmam nossa crença ou ponto de vista inicial.

Como exemplo, há evidências de que as pessoas tendem a gastar o dobro do tempo para encontrar informações que validam sua opinião do que para procurar informações que a contradizem.<sup>[42](#)</sup> Peter Drucker, o principal guru de gestão do século XX, notara esse viés *in loco* após décadas de trabalho como consultor de grandes organizações. Segundo ele, “as pessoas farão o que todo mundo tende a fazer: procurar pelos fatos que se ajustam às conclusões a

que elas já chegaram... e ninguém jamais deixou de encontrar os fatos que se está procurando”.<sup>43</sup>

Diversas pesquisas demonstram cientificamente o enorme impacto do viés da confirmação em nossas vidas. Uma delas, por exemplo, mostrou que pessoas do partido republicano nos EUA têm áreas do cérebro associadas ao prazer ativadas quando veem o canal conservador Fox.<sup>44</sup> É um prazer, inclusive no aspecto fisiológico cercar-se de pessoas com a mesma visão de mundo que a nossa, assim como é desconfortável ouvir quem pensa diferente. E é isso que muitas vezes nos leva, consciente ou inconscientemente, a escolher pessoas parecidas conosco para atuar no dia a dia profissional e nos órgãos de governança.

Para avançar na questão da diversidade, o primeiro passo é reconhecer que há barreiras substanciais para sua implementação. Apesar de propiciar melhores decisões, o aumento da pluralidade de perfis vai contra nossa natureza de privilegiar o que é familiar. Compreender essa barreira é fundamental, uma vez que possibilita desenvolver iniciativas efetivas sobre este tema crítico para a boa governança corporativa.

Além do incentivo à diversidade, é primordial que os membros de grupos decisórios sejam intelectualmente independentes (pensem por si só), dediquem tempo suficiente ao órgão (o que inclui uma preparação adequada para as reuniões) e sejam incentivados a participar ativamente com espírito crítico durante as reuniões.

### ***Funcionamento dos órgãos decisórios***



Passamos agora ao funcionamento dos órgãos de governança. Para começar, vale a pena conhecer os resultados da chamada “ciência das reuniões”, um campo de estudos criado nas últimas décadas para tornar as reuniões mais produtivas e ricas. O quadro a seguir resume as principais conclusões das pesquisas nessa área.

### ***O que a ciência diz sobre como melhorar as reuniões?***

*“A pessoa trabalha ou então se reúne.  
Ela não consegue fazer as duas coisas  
simultaneamente.”*

*Peter Drucker (1909-2005)*

Grande parte do tempo dos executivos é ocupada por reuniões, uma verdadeira “tortura corporativa do século XXI” de acordo com a revista *The Economist*. Nos Estados Unidos, por exemplo, estima-se que sejam realizadas cerca de 55 milhões de reuniões por semana. Os altos executivos são os que mais sofrem. Um estudo concluiu que os gestores norte-americanos passam, em média, incríveis 23 horas em reunião por semana, em alguns casos beirando 80% do tempo total no trabalho.

Um dos principais problemas das reuniões é a percepção de que elas são frequentemente improdutivas. Um trabalho junto a centenas de executivos constatou, por exemplo, que cerca de metade das reuniões são avaliadas como “ruins” pelos participantes. Estima-se que as organizações desperdicem cerca de US\$ 213 bilhões por ano em reuniões inúteis apenas nos Estados Unidos. Há outros efeitos colaterais. Uma pesquisa, por exemplo, concluiu que a insatisfação dos executivos com as reuniões tende a afetar negativamente sua saúde mental, a motivação com o trabalho e seu nível de engajamento, prejudicando o desempenho de suas empresas.

Esta percepção não é nova. Em 1957, por exemplo, Northcote Parkinson formulou a chamada lei da trivialidade, em que argumentava que o “tempo gasto em qualquer item da agenda

será inversamente proporcional à quantidade de dinheiro envolvida na matéria.”

Um paradoxo tende a aumentar a improdutividade das reuniões: embora a maioria das pessoas não goste de participar de reuniões, elas tendem a gostar ainda menos de ser excluídas delas. Logo, a insegurança em ser considerado redundante ou não estar a par dos comentários e deliberações faz com que as reuniões sejam mais inchadas e longas do que o necessário.

As coisas não precisam ser assim. As reuniões podem agregar muito valor às empresas quando alcançam com eficiência um de seus quatro objetivos principais: compartilhamento de informações relevantes, tomada de decisões e resolução de problemas, desenvolvimento e implementação da estratégia e reflexão coletiva após a ocorrência de eventos visando a aprender suas lições. Do ponto de vista relacional, as reuniões têm ainda um papel importante na socialização dos colaboradores, fortalecimento dos relacionamentos e da cultura da organização.

Tendo em vista sua relevância para o mundo corporativo, desenvolveu-se nos últimos anos uma verdadeira “ciência das reuniões” com base em dezenas de experimentos e pesquisas acadêmicas. Em conjunto, esses trabalhos identificaram um conjunto de práticas para melhorar a produtividade das reuniões e aumentar a satisfação de seus participantes:

### ***Antes das reuniões: práticas recomendadas***

- Definir a pauta da reunião com antecedência e possibilitar a todos os participantes contribuir para sua elaboração;
- Enviar os materiais a serem debatidos com razoável antecedência para os membros;
- Ler os materiais antes das reuniões e refletir a respeito (via de regra, reuniões mais curtas são mais efetivas e sua duração tende a ser inversamente proporcional ao preparo de seus membros);
- Assegurar que a sala de reuniões e os equipamentos a serem utilizados sejam de boa qualidade e estejam prontos para uso.
- Chegar à reunião com 5-10 minutos de antecedência;

- Ler a pauta da reunião e o tempo destinado a cada tópico no início da sessão;
- Deixar um pequeno espaço de tempo livre na pauta para questões não programadas a fim de ter uma folga de tempo; e,
- Abordar os temas mais importantes e polêmicos no início da reunião.

### ***Durante as reuniões: práticas recomendadas***

- Começar a reunião pontualmente (não passar a mensagem que o tempo de alguns membros é mais importante do que aqueles que compareceram pontualmente);
- Ser disciplinado com o tempo alocado a cada matéria;
- Evitar o monopólio da fala por alguns, como também comportamentos dominantes, reclamações ou declarações agressivas;
- Enfatizar a necessidade de foco dos membros, sem ocupações paralelas (ex. evitar utilizar celulares, enviar e-mails ou realizar outras atividades multitarefas);
- Promover um comportamento ativo de todos os membros (principalmente os de hierarquia mais baixa), encorajando-os a falar livremente sem ser interrompidos;
- Estimular a criação de um ambiente leve e emocionalmente positivo, com elogios e comentários construtivos;
- Procurar se concentrar nos aspectos positivos e nas soluções dos temas debatidos.
- Promover algum tipo de intervenção quando os padrões de comunicação se tornarem disfuncionais ou membros demonstrarem distanciamento ou desinteresse;
- Evitar rediscutir temas já abordados em outras reuniões (a sensação de *déjà vu* tende a desmotivar os participantes por gerar uma sensação de andar em círculos);
- Assegurar que um indivíduo tome notas dos principais comentários, decisões, planos de ação e outros aspectos relevantes da reunião; e,

- Finalizar a reunião pontualmente.

### ***Após as reuniões: práticas recomendadas***

- Aferir a satisfação dos participantes em relação à reunião com uma ferramenta estruturada de avaliação;
- Enviar atas e “próximos passos” com a maior tempestividade possível;
- Assegurar que cada item da pauta tenha uma pessoa responsável por sua implementação ou acompanhamento;
- No caso dos coordenadores, refletir com maior profundidade sobre o conteúdo debatido, foco, qualidade dos debates e resultados da reunião; e,
- Realizar pesquisas periódicas junto aos participantes a fim de avaliar sua opinião sobre a quantidade e produtividade das reuniões, bem como os aspectos comportamentais dos membros.

### ***Fontes:***

*Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). The Cambridge handbook of meeting science. Cambridge University Press.*

*Keith, E. (2015). 55 million: A fresh look at the number, effectiveness, and cost of meetings in the US. [Blog post].*

*Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. Current Directions in Psychological Science, 27(6), 484-491.*

*Parkinson, C. N. (1957). Parkinson's law (p. 2). Murray.*

*Rogelberg, S. G., Scott, C., & Kello, J. (2007). The science and fiction of meetings. MIT Sloan management review, 48(2), 18-21.*

*Rogelberg, S. G. (2018). The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance. Oxford University Press, USA.*

*The Economist. (2018). Tortured by meetings. June 30<sup>th</sup> 2018.*

*Lei da trivialidade de Northcote Parkinson (1957): [https://en.wikipedia.org/wiki/Law\\_of\\_triviality](https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_triviality)*

Além das recomendações descritas no quadro acima, existem diversas sugestões relativas aos aspectos comportamentais para

melhorar o funcionamento dos grupos decisórios.

Para começar, é importante assegurar uma divisão equitativa do tempo de fala entre os membros do grupo. Isto evita que indivíduos com maior poder ou especialistas monopolizem o tempo dos debates, uma vez que eles tendem a pensar que sua informação é mais importante que a dos demais membros.

Uma série de experimentos conduzidos junto a centenas de pessoas por pesquisadores do MIT confirma a relevância desta diretriz. Esses trabalhos concluíram que grupos cujos membros falam na mesma proporção de tempo tendem a apresentar uma maior “inteligência coletiva” o que resulta em melhor desempenho em diversas tarefas.<sup>[45](#)</sup>

Desenvolver uma cultura saudável no grupo caracterizada por um ambiente de confiança, segurança psicológica e espaço para contestação também é imprescindível para seu bom funcionamento. Uma das maneiras de fomentar um ambiente de maior confiança entre os membros, por exemplo, é compartilhar as informações relevantes com os demais integrantes tempestivamente.

É crucial também para o bom desempenho do grupo não censurar ou perseguir os membros que são “do contra”. Pelo contrário. É preciso criar uma cultura em que um membro é visto como “do time” quando contribui com informações novas e perspectivas diferentes, e não quando sempre concorda com a visão predominante no grupo. Neste sentido, é igualmente importante eliminar facções que tendem a polarizar-se ao longo do tempo em grupos decisórios.

Outra boa prática é evitar que os integrantes desempenhem um único papel no grupo. Esta recomendação é válida porque, em

muitos casos, alguns indivíduos passam a representar um papel rígido ao longo do tempo, como o “questionador”, o “dominador”, o “facilitador”, o “intelectual”, o “defensor de agendas específicas” etc. Como resultado, recomenda-se aos coordenadores dos órgãos que conversem com os membros que exibem comportamentos repetitivos para que reflitam a respeito e, assim, evitem se tornar prisioneiros desses papéis.

Do ponto de vista individual, é fundamental que cada membro procure adotar a chamada “escuta ativa.” Isto significa demonstrar interesse genuíno pelas opiniões dos colegas por meio de contato visual e boa linguagem corporal. Contribui muito também para o bom desempenho dos órgãos decisórios se concentrar sempre nos interesses comuns, proporcionar comentários construtivos e ajudar os membros a “salvar as aparências” em caso de gafes ou opiniões incongruentes de modo que eles possam manter a autoestima e se redimir perante os colegas.

A última iniciativa para melhorar o funcionamento dos grupos decisórios, mas não menos importante, é avaliar a possibilidade de os órgãos virem a adotar técnicas decisórias inovadoras. Existem muitas técnicas decisórias que visam a tornar os grupos decisórios mais ricos em visões alternativas. Esses métodos procuram tirar os grupos de sua “zona de conforto” e utilizar todo seu potencial coletivo, fomentando assim maior controvérsia de opiniões.

Na sequência, descrevo em detalhe quatro técnicas decisórias particularmente úteis para abordar temas complexos ou que requerem soluções inovadoras: “advogado do diabo”, “grupo nominal”, “escalada decisória” e “seis chapéus pensantes.”

### 2.3.1. Técnica do “advogado do diabo”

Uma boa prática para melhorar as decisões dos órgãos de governança é formalizar o papel do “advogado do diabo” para as matérias mais relevantes.<sup>46</sup> O termo faz referência ao papel de “*advocatus diaboli*”, cargo criado pela Igreja Católica em 1587 com o objetivo de aumentar a credibilidade do processo de canonização, bastante desacreditado à época.

A pessoa designada tinha como função avaliar com ceticismo os candidatos à canonização. Ela questionava sua conduta pessoal e procurava identificar fraudes nos eventuais milagres atribuídos a eles. Há evidências de que a ideia funcionou muito bem. Basta dizer que cerca de 500 pessoas foram canonizadas após a extinção do cargo pelo papa João Paulo II em 1983 até o final do século XX, cinco vezes mais do que as 98 canonizadas por seus predecessores nos 80 anos anteriores.

Trazendo o conceito para o contexto empresarial, o advogado do diabo é uma pessoa com a incumbência de criticar uma proposta com qualidade. Ela deve identificar fragilidades e inconsistências nas premissas que sustentam as ideias apresentadas, bem como potenciais problemas em caso de aprovação.

Essa pessoa ajuda a garantir que a informação relativa a uma matéria seja compartilhada, suas premissas estudadas em profundidade, os argumentos contrários ouvidos, os eventuais conflitos de interesses manifestados e explicações deficientes evidenciadas.

O advogado do diabo, portanto, institucionaliza a divergência de visões nas empresas, deixando os demais membros do grupo livres para expressar seus pontos de vista e questionar a visão daqueles com maior poder dentro do órgão. Isto é importante porque, apesar de muitos líderes como presidentes e fundadores adotarem o clichê que “adoram ouvir opiniões contrárias e serem desafiados”, muitos subordinados e até mesmo conselheiros podem relutar em acreditar nisso para valer. Trata-se de uma contradição frequente, já que é difícil para a maioria das pessoas reconhecer que tem dificuldade em ser contrariada.

Na medida em que uma pessoa designada como advogado do diabo passa a levantar questionamentos, os outros membros também tendem a se sentir mais à vontade para tecer críticas sem o temor de serem rotulados negativamente.

O sucesso do trabalho do advogado do diabo depende de três fatores. Primeiramente, o líder do órgão tem de realmente acreditar no valor do dissenso e encorajar críticas e visões alternativas.

Em segundo lugar, deve haver um rodízio dos membros designados para a função. Se o mesmo indivíduo detiver a posição de advogado do diabo repetidamente, então poderá sofrer um processo de desgaste junto ao grupo, com suas críticas sendo cada vez menos consideradas. Um sorteio por tema é uma boa opção para assegurar a impessoalidade e independência do processo.

Em terceiro lugar, o papel de advogado do diabo deve ser usado apenas para as matérias mais relevantes, principalmente aquelas em que parece haver maior propensão ao consenso. Para deliberações extremamente complexas, pode-se inclusive constituir



um comitê *ad hoc* com essa finalidade no lugar de um único indivíduo.

Independência intelectual, integridade e respeito junto aos pares são atributos importantes para o perfil de um bom advogado do diabo. Sobretudo, este indivíduo deve se ver (e ser visto pelos colegas) como uma pessoa com a missão de ajudar a melhorar as decisões.<sup>[47](#)</sup>

No caso dos conselhos de administração, a pessoa designada como advogado do diabo não deve procurar competir pelo poder com o diretor-presidente nem o criticar gratuitamente. Seu objetivo é propiciar maior riqueza dos debates, não difamar o corpo executivo.

Do ponto de vista organizacional, é primordial assegurar à pessoa designada como advogado do diabo o acesso irrestrito a informações de qualidade. Isto a ajudará a fazer perguntas difíceis e a oferecer outras alternativas decisórias.

### 2.3.2. Técnica do grupo nominal<sup>48</sup>

Este método é especialmente útil quando se observa que nem todos os membros tendem a participar ativamente das deliberações, seja porque certos indivíduos tendem a monopolizar os debates ou porque alguns integrantes são muito introvertidos ou novos no grupo. A técnica é dividida em cinco etapas:

**Tabela 16 – Etapas da técnica do grupo nominal.**

<b>Etapas</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	Apresentação do problema	Inicialmente, o moderador do grupo apresenta o problema a ser resolvido, incluindo todos os fatos disponíveis.
<b>2</b>	Geração de alternativas	Individualmente, os membros refletem sobre o problema e escrevem sua solução. Ao final, o moderador recolhe todos os papéis e lista as soluções propostas em um quadro.
<b>3</b>	Compartilhamento de ideias	Cada membro apresenta sua solução por um tempo predeterminado, sem ser interrompido pelos demais.
<b>4</b>	Debate	Inicia-se o debate sobre as propostas apresentadas. Os membros esclarecem dúvidas relacionadas às suas soluções. O papel do moderador nesta etapa é fundamental: além de assegurar tempo adequado para avaliar cada proposta, deve identificar pontos em comum ou divergências entre as diferentes opções apresentadas. Ao final, elenca-se o rol definitivo das soluções possíveis, eliminando ideias duplicadas e consolidando as propostas correlatas.
<b>5</b>	Votação e pontuação das alternativas	Os membros atribuem individualmente uma nota de 1 a 5 para cada solução proposta em ordem decrescente de relevância. O moderador compila as notas e identifica a

		proposta com maior pontuação geral. A reunião se encerra com um resultado objetivo e com a sensação de que as ideias de todos foram contempladas de modo equitativo.
--	--	--

A técnica de grupo nominal possui diversas vantagens. Ela assegura que todos os membros participem de modo equitativo e com plena liberdade intelectual. Isto evita que indivíduos mais tímidos ou mesmo intimidados deixem de apresentar suas ideias por temerem sofrer críticas do grupo.

Além disso, ao solicitar-se às pessoas que descrevam suas opiniões, aumenta-se o número de alternativas e impede-se, por sua vez, que a busca por evitar conflitos no grupo prevaleça sobre a diversidade de pontos de vista. Ao final, a votação estruturada assegura ainda a o cômputo do voto de todos, algo que nem sempre ocorre em processos decisórios desestruturados.

Diversas pesquisas mostram que a utilização da técnica do grupo nominal tende a levar a decisões coletivas de melhor qualidade, bem como proporcionar maior satisfação e sentimento de realização entre os membros do grupo.<sup>49</sup> Tendo em vista seus benefícios, esta técnica deve ser vista como uma boa opção pelos líderes que desejam obter o maior número possível de soluções para um determinado problema.

### 2.3.3. Técnica da escalada decisória<sup>50</sup>

A técnica da escalada decisória é outra maneira de encorajar a pluralidade de ideias e a participação ativa de todos os membros do grupo antes que alguns possam ser influenciados indevidamente pelas opiniões e postura dos demais integrantes. O método é dividido em quatro etapas, descritas no quadro abaixo:

**Tabela 17 – Etapas da técnica da escalada decisória.**

<b>Etapas</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	Apresentação do problema	O moderador apresenta um problema ou decisão a ser tomada. Antes de debaterem, concede-se aos membros tempo suficiente para pensarem individualmente sobre a questão e formarem suas opiniões.
<b>2</b>	Formação do núcleo inicial	O moderador convoca um membro do grupo para manifestar individualmente sua opinião sobre o problema. Separadamente, os dois formam um núcleo inicial e debatem a opinião do membro em questão.
<b>3</b>	Expansão gradual do núcleo de debate	Após um tempo predeterminado, um terceiro membro é adicionado ao núcleo. Ele apresenta suas ideias antes de ouvir as opiniões debatidas previamente. Os três membros debatem as soluções apresentadas entre si. O processo é repetido com o ingresso de um quarto membro ao grupo, e assim, sucessivamente, com os demais.  É fundamental que cada ingressante tenha tempo adequado para expressar sua opinião sem saber o que foi discutido anteriormente pelos demais.
<b>4</b>	Deliberação	Após a entrada do último membro e o debate de suas ideias, o grupo delibera sobre a matéria.

A técnica da escalada decisória baseia-se no aumento paulatino do número de membros e, assim, na participação efetiva de todos.

O método permite que pessoas tímidas e introvertidas sejam ouvidas antes que possam ser influenciadas por outros integrantes, bem como evita que algumas pessoas se “escondam” dentro do grupo. Tendo em vista que diversas pesquisas demonstraram a eficácia dessa técnica para chegar a decisões melhores, a escalada decisória é outra alternativa útil a ser considerada.[51](#)

#### 2.3.4. Técnica dos “seis chapéus pensantes”<sup>52</sup>

A técnica dos seis chapéus pensantes parte de uma abordagem diferente dos métodos anteriores. Em geral, para chegarmos a uma decisão coletiva, lançamos mão de um pensamento denominado “confrontador.” Se, por exemplo, “A” e “B” têm opiniões diferentes dentro de um grupo, ambos tendem a criticar e invalidar os argumentos do outro para, assim, obter o apoio dos demais membros.

O método dos seis chapéus pensantes baseia-se em uma abordagem diferente, denominada “pensamento lateral.” Nela, um problema é dividido em múltiplas facetas a serem analisadas sequencialmente, o que faz com que todos pensem a partir sob a mesma perspectiva em cada momento do processo decisório. Especificamente, o método faz com que os indivíduos “A” e “B” analisem conjuntamente diferentes aspectos de um problema, em vez de procurarem atacar os argumentos contrários ou, pior, ataquem-se mutuamente.

O método estabelece que membros coloquem – todos ao mesmo tempo e sequencialmente – “chapéus” com cores que correspondem a seis diferentes aspectos de nosso pensamento: otimismo, pessimismo, facticidade, criatividade, racionalidade e emotividade. A tabela a seguir descreve esses chapéus metafóricos:

**Tabela 18 – Etapas da técnica dos seis chapéus pensantes.**

Cor do Chapéu	Foco	Explicação	Perguntas a serem realizadas

Branco	Informação	Com este chapéu, as pessoas devem se concentrar apenas nos fatos. Isto é, elas devem analisar toda a informação conhecida ou necessária para o problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os fatos?</li> <li>• O que podemos aprender a partir dos dados disponíveis?</li> <li>• Que informações são necessárias para podermos deliberar?</li> </ul>
Amarelo	Otimismo	É o ponto de vista otimista, que procura identificar os aspectos positivos da proposta em questão, incluindo seu valor agregado e demais benefícios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os aspectos positivos dessa proposta?</li> </ul>
Preto	Crítica	<p>Visa a analisar todos os aspectos negativos da decisão. Isto é, seus perigos, dificuldades e o que pode dar errado. Este chapéu exige que os membros pensem de maneira cautelosa e conservadora.</p> <p>Em particular, ele ajuda a tornar os planos de ação mais resistentes a adversidades, uma vez que permite identificar riscos, eliminar pontos fracos e preparar planos de contingência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os aspectos negativos ou fragilidades dessa proposta?</li> <li>• Quais são os principais riscos subjacentes a ela?</li> </ul>
Vermelho	Emoções	<p>Representa os sentimentos e intuições sobre uma determinada matéria.</p> <p>Quando usam este chapéu, os membros devem analisar o problema a partir de suas reações viscerais e emoções que o tema gera. Eles devem compartilhar seu apreço,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como me sinto em relação a esta proposta?</li> </ul>

		temores, afeto e palpites sem qualquer justificativa racional.	
Verde	Criatividade	<p>Concentra-se na criação de novas possibilidades, alternativas e ideias à proposta ou problema em questão.</p> <p>Ao colocarem este chapéu, os membros devem se sentir à vontade para expressar pensamentos abstratos e dúvidas genéricas, sem receber críticas.</p> <p>Esse momento é a oportunidade para desenvolver soluções criativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as novas alternativas ou ideias “fora da caixa” para resolver este problema?</li> </ul>
Azul	Controle	<p>Usado para gerenciar todo o processo, deve ser colocado apenas pelo moderador da reunião.</p> <p>Representa o mecanismo de regulação que assegura que as diretrizes do método serão seguidas e os objetivos da reunião alcançados.</p> <p>Possui liberdade para indicar a sequência dos chapéus a serem utilizados.</p> <p>Dois exemplos: ao perceber que a reunião entrou em um momento de baixa intensidade devido à ausência de ideias, o moderador pode redirecionar o grupo a usar o chapéu verde da criatividade; quando percebe que são necessários planos de contingência, o moderador pode demandar o chapéu preto do pensamento crítico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O método foi executado corretamente?</li> <li>Os objetivos da reunião foram atendidos?</li> <li>Chegamos a uma conclusão objetiva?</li> </ul>



		Ao final, o moderador deve verificar se o grupo chegou a uma conclusão objetiva.	
--	--	--	--

O moderador possui um papel central na técnica dos seis chapéus pensantes. É este indivíduo que, ao permanecer com o “chapéu azul” o tempo todo, assegura que o método seja implementado corretamente. Cada chapéu pode ser usado por tempo indeterminado. A exceção ocorre com o chapéu vermelho. Por simbolizar a reação instintiva ou visceral do grupo e não um julgamento estruturado, este chapéu deve ser usado apenas por alguns segundos.

A sequência de chapéus a serem usados depende do tema e das características dos participantes. Cada chapéu pode ser usado quantas vezes forem consideradas necessárias. Apesar de não haver uma única sequência, existem séries mais populares. O exemplo a seguir descreve um encadeamento usual.

O moderador abre a discussão solicitando que todos utilizem, metaforicamente, o chapéu branco. Isso permite que os integrantes do grupo fiquem nivelados em relação às informações objetivas existentes. Uma vez que o problema esteja bem definido e as informações compartilhadas, coloca-se então o chapéu vermelho para que os participantes possam expressar seus sentimentos sobre o tema em questão.

Na sequência, utiliza-se o chapéu verde da criatividade a fim de gerar mais alternativas para o problema ou melhorar a proposta sob apreciação. Com a geração de novas ideias, os participantes podem

então colocar o chapéu amarelo, identificando seus benefícios para a organização.

Identificados os aspectos positivos, poder-se-á partir então para o chapéu preto da crítica, que permite aos membros se concentrarem nas fragilidades e aspectos negativos da proposta. Após o chapéu preto, pode-se voltar a utilizar o chapéu verde para encontrar soluções para os aspectos negativos identificados.

Antes do encerramento, as pessoas voltam a usar o chapéu vermelho das emoções. Isto permite que elas expressem seu grau de conforto sobre as questões discutidas e a decisão tomada pelo grupo. Ao final, após analisar a questão sob diversos ângulos, o moderador conclui a reunião elencando as decisões tomadas pelo grupo e outras informações relevantes.

A técnica dos seis chapéus pensantes possui diversas vantagens. Como todos se concentram simultaneamente em um único aspecto do pensamento, o grupo tende a ser mais colaborativo do que em uma situação na qual uma pessoa poderia reagir de maneira emotiva (chapéu vermelho) enquanto outra tentaria ser mais objetiva (chapéu branco) e uma terceira seria mais crítica em relação aos pontos que emergem da discussão (chapéu preto).

O método dos seis chapéus pensantes, em resumo, permite desmembrar um problema em seus diferentes componentes de modo estruturado. Isto deixa o grupo mais seguro de que avaliou todos os elementos importantes da matéria e chegou a uma decisão bem fundamentada. [53](#)

### 2.3.5. Técnicas decisórias: resumo

As técnicas decisórias apresentadas devem ser utilizadas pelas lideranças com moderação. Elas são especialmente úteis para decisões complexas que envolvem temas estratégicos ou para problemas que necessitam maior criatividade. Não devem, portanto, ser usadas para decisões rotineiras sob pena de gerar fadiga no órgão de governança ou a sensação de que o processo decisório é mecânico.

Tendo em vista as evidências científicas de que os grupos que utilizam esses métodos tomam decisões de melhor qualidade que os grupos que deliberam de maneira convencional, as lideranças deveriam considerar seriamente adotar algumas dessas inovações decisórias para aprimorar suas organizações.

Vale também destacar que uma boa decisão é diferente de um resultado de sorte. Como todas as decisões embutem incertezas sobre o futuro, o mais importante é que o processo decisório seja continuamente trabalhado, uma vez que isto aumenta a probabilidade de alcançar bons resultados ao longo do tempo.

Inovar, aprender e evoluir continuamente são mantras de qualquer organização de sucesso. Poucos observam que isso deve ocorrer não apenas com os produtos e serviços que a empresa vende, mas também com sua estrutura organizacional e processo decisório. Como as decisões constituem o elemento central de qualquer empresa, deve-se tentar inovar também neste aspecto, indo além da zona de conforto da busca pelo consenso de maneira desestruturada.

Cabe às lideranças, portanto, conhecer novas técnicas que possam vir a melhorar as decisões em suas organizações. Não há custos relevantes em se tentar e os benefícios potenciais para as empresas em termos de eficácia e valor agregado de seus órgãos de governança são imensos.

Uma ressalva importante antes de concluir esta seção: o incentivo ao pensamento divergente não significa tratar os pares de maneira ofensiva e desrespeitosa. Tomemos, por exemplo, o caso da Amazon. Um de seus quatorze princípios de gestão é “discordar e se comprometer.” Apesar de aparentemente positivo, uma reportagem investigativa do jornal *The New York Times* mostrou que, na prática, os executivos são incentivados a destruir as ideias dos colegas de forma tão dura que se tornou corriqueiro encontrar pessoas desoladas e desmotivadas após as reuniões na empresa.<sup>54</sup> Como disse um ex-executivo da Amazon ao jornal: “Você sai da sala de conferências e vê um homem crescido cobrindo seu rosto... Vi quase todas as pessoas com quem trabalhei chorar em suas mesas.”

É fundamental, portanto, encontrar um equilíbrio entre o espaço para o pensamento divergente e a necessária harmonia e respeito profissional. Para isso, o treinamento em técnicas de relacionamento interpessoal como a comunicação não violenta pode ajudar de sobremaneira as pessoas a fazerem críticas sem desrespeitar seus colegas nem humilhar subordinados.<sup>55</sup>

## 2.4. Fatores psicológicos que levam ao descumprimento das regras

*“A triste verdade é que a maior parte do mal é cometida por pessoas que na verdade nunca decidiram ser pessoas boas ou ruins.”*

Hannah Arendt (1906-1975)<sup>[56](#)</sup>

Além de melhorar a qualidade das decisões, a boa governança possui outro grande objetivo: criar um ambiente no qual as pessoas desejem voluntariamente – por conta própria – cumprir as regras e ter um comportamento ético. Para isso, é essencial que os líderes empresariais compreendam em profundidade o que leva as pessoas a descumprir as normas de suas organizações.

A abordagem tradicional sobre o assunto é simplista: ela parte da premissa que as pessoas tendem a descumprir as regras caso o ganho decorrente de sua atitude desonesta se mostre superior ao seu “custo”, calculado em função da probabilidade de ser pego e de sua penalidade potencial. A premissa básica, portanto, é que as pessoas analisam racionalmente se vale a pena atuar dentro das regras, optando então por cumpri-las ou não.

Dezenas de trabalhos recentes baseados em experimentos com seres humanos “de carne e osso” têm demonstrado que essa é uma visão limitada e, com frequência, simplesmente errada. Esses estudos, pertencentes a um novo campo científico denominado “ética comportamental”, demonstram que a propensão de as

peessoas violarem as regras depende bem mais de fatores psicológicos e contextuais do que do risco de serem identificadas e da penalidade aplicável.

De maneira resumida, esses trabalhos concluem que nossa probabilidade de agir de maneira antiética depende fundamentalmente da capacidade de racionalizarmos nossas ações. Isto é, de criarmos alguma estória para nós mesmos que mantenha nossa autoimagem positiva ao mesmo tempo em que nos beneficiamos de alguma ação desonesta. Ao fazer isso, conseguimos o melhor dos mundos: um ganho pessoal decorrente de ações antiéticas (o aspecto econômico) e a manutenção de uma visão moralmente positiva de nós mesmos (o aspecto psicológico).

Vamos a um desses experimentos. Nele, voluntários receberam um conjunto de 20 “matrizes de tarefas”, cada uma composta por nove células como as da tabela a seguir:

**Tabela 19 – Fatores psicológicos associados à desonestidade: exemplos de matrizes de tarefas**

1,26	4,57	2,49		2,84	7,53	3,48		5,62	1,19	6,17
3,41	9,24	7,48		6,12	5,39	4,56		9,34	3,53	2,44
2,52	6,34	8,64		1,93	9,37	3,88		7,61	4,82	8,81

Os participantes eram instruídos a “resolver” o máximo possível de matrizes em 5 minutos: isto é, a encontrar dois números em cada uma delas que, somados, totalizassem 10 (na primeira matriz da esquerda, por exemplo, os números seriam 2,52 e 7,48).

Eles eram informados de que receberiam US\$ 0,50 por matriz resolvida e uma remuneração máxima de US\$ 10 caso resolvessem as 20 matrizes. No experimento inicial, denominado “condição de controle”, não havia chance de trapacear. Ao final do tempo, as pessoas entregavam suas folhas para um pesquisador que conferia as respostas e lhes pagava a quantia devida. Nesta situação, as pessoas resolveram uma média de 4 matrizes, embolsando US\$ 2.

Os pesquisadores criaram então uma variante do experimento denominada “máquina de trituração”. Após o término do tempo, as pessoas eram instruídas a triturar suas folhas de respostas em uma máquina colocada no canto da sala. Depois, elas informavam verbalmente ao pesquisador o número de matrizes resolvidas. Qual foi o resultado geral desta variante onde havia uma clara oportunidade de trapacear?

Neste caso, a média de matrizes resolvidas “subiu” de 4 para 6. Em particular, os pesquisadores observaram que a grande maioria das pessoas passou a reportar um número superior de matrizes respondidas. Logo, o aumento da média geral não decorreu da fraude de alguns indivíduos isolados – que poderiam afirmar ter resolvido um número elevado de matrizes, como 19 ou 20 – mas sim de pequenas ações desonestas de quase todos os participantes, que passaram a mentir “um pouquinho.”<sup>57</sup>

Apesar do resultado aparentemente decepcionante em relação ao comportamento humano, há uma conclusão positiva relevante. Caso a abordagem tradicional para a governança estivesse certa – isto é, se as pessoas procurassem apenas maximizar seus ganhos financeiros a partir de uma análise custo-benefício de suas atitudes

– então a grande maioria dos indivíduos deveria afirmar ter resolvido todas as matrizes a fim de receber os US\$ 10 máximos de premiação (já que não havia qualquer “custo” decorrente de sua ação desonesta).

Por que as pessoas não agiram dessa forma? Basicamente, porque seria praticamente impossível continuar a manter uma autoimagem positiva de si mesmas após uma desonestidade extrema como essa. Por outro lado, reportar ter resolvido 6 matrizes em vez de 4, apesar de também constituir um comportamento desonesto, é algo mais fácil de justificar para si mesmo. Neste caso, é possível criar histórias para si mesmas do tipo “no primeiro minuto do teste eu não estava concentrada porque havia muito barulho, mas sei que resolveria 6 matrizes em uma situação normal...” ou “no final do teste eu já havia resolvido mentalmente outras matrizes, mas infelizmente não tive tempo de colocar no papel...”.

Para reforçar sua conclusão, os pesquisadores realizaram então uma nova variante do estudo, denominada “máquina de trituração com mais dinheiro”. Nela, os participantes continuavam a ter que triturar a folha de respostas e a informar verbalmente seu resultado. Desta vez, porém, os pesquisadores aumentaram o prêmio a ser pago por matriz correta, variando de US\$ 1 para até US\$ 10 em diferentes grupos. Se a visão econômica tradicional estivesse correta, então as pessoas passariam a afirmar ter resolvido um número ainda maior de matrizes, uma vez que o benefício da ação desonesta aumentara, enquanto seu custo ficara no mesmo patamar anterior. O que aconteceu na prática?

Os resultados se mantiveram praticamente inalterados. Na verdade, os pesquisadores observaram até mesmo uma ligeira



redução do número de matrizes “resolvidas” para o grupo que recebera a maior quantia. O motivo? Ao receberem US\$ 10 por matriz correta, tornou-se muito mais difícil para as pessoas mentir e, ao mesmo tempo, continuar a manter seu senso de integridade. Em outras palavras: fraudar o teste em um montante não trivial tornou-se um comportamento mais difícil de ignorar ou racionalizar.

Outros trabalhos testaram atividades muitas vezes associadas a alguma desonestidade, como o preenchimento de formulários de reembolso de viagens ou declarações de imposto de renda. Nesses casos, os pesquisadores observaram que as pessoas em geral se sentem confortáveis em inflacionar seus ganhos “só um pouquinho” – algo em torno de 15 a 20% do montante envolvido – porém dificilmente vão além desse patamar devido aos seus próprios “freios morais.”<sup>58</sup>

Além desta conclusão geral, trabalhos recentes demonstraram que ao menos oito fatores psicológicos específicos aumentam a chance de as pessoas agirem desonestamente. São eles:

**Tabela 20 – Fatores psicológicos que aumentam a chance de as pessoas descumprirem as regras.**

#	Fator	Explicação
1	<b>Exaustão mental</b>	O desgaste devido ao estresse, falta de sono etc. aumenta a chance de as pessoas burlarem as regras.
2	<b>Sentimento de vingança</b>	Comportamentos desonestos são mais fáceis de justificar quando são vistos como uma forma de compensação por se sentir prejudicado ou injustiçado pela organização.
3	<b>Atos ilegais cometidos previamente</b>	Cometer pequenos atos ilegais, como utilizar produtos falsificados, aumenta a chance de as pessoas agirem desonestamente. <sup>59</sup>

4	<b>Convívio com uma cultura que fomenta a desonestidade</b>	Viver em uma cultura caracterizada por atitudes antiéticas, incluindo a exposição a comportamentos inadequados por líderes e pares, aumenta a frequência de atos desonestos.
5	<b>Criatividade</b>	Uma personalidade mais criativa aumenta a capacidade de o indivíduo racionalizar seu comportamento, o que pode levar a um aumento da desonestidade.
6	<b>Distanciamento de referências monetárias explícitas</b>	A propensão a descumprir as regras aumenta na medida em que o benefício do infrator se distancia de um ganho monetário em dinheiro vivo. <sup>60</sup>
7	<b>Existência de pares que se beneficiam de nossas ações</b>	A propensão a descumprir as regras aumenta quando as pessoas acreditam que seus atos desonestos irão beneficiar sua organização ou outras pessoas pelas quais sentem empatia.

Uma vasta literatura demonstra, portanto, que o ganho econômico particular e a chance de vir a ser penalizado influenciam muito menos o comportamento humano do que poder-se-ia esperar pelos pressupostos da economia tradicional.

Como consequência, a abordagem adotada pela grande maioria das empresas para a questão do *compliance* e dos controles internos – baseada no aumento do monitoramento e das penalidades potenciais como únicos elementos para evitar comportamentos indesejados – necessita ser revista. Em particular, é fundamental que a lideranças passem a considerar os fatores psicológicos elencados que aumentam a chance de as pessoas descumprirem as políticas da organização e seu código de ética.

### ***Por que temos testemunhado tantos escândalos de governança? O desafio da cegueira ética***

Após quase três décadas de debates sobre melhores práticas de governança corporativa, continuamos a ser bombardeados

regularmente por notícias de atitudes antiéticas e ilegais no ambiente empresarial. O exemplo mais famoso em nosso país ocorreu com a Operação Lava Jato, um episódio colossal de corrupção empresarial envolvendo diversas empresas estatais e vários de nossos maiores grupos privados. Na esfera ambiental, os trágicos episódios envolvendo os colapsos das barragens da Vale em 2015 e em 2019 também precisam ser destacados.

Por que esses problemas colossais de desgoverno empresarial ocorreram e continuam a acontecer com tanta frequência? Seriam esses casos culpa de algumas poucas “maças podres”, isto é, de um pequeno número de indivíduos mal-intencionados que atuam de maneira fria e racional no topo das organizações?

Uma análise minuciosa desses casos baseada nos resultados do emergente campo da ética comportamental permite responder a essas questões com propriedade: os escândalos que temos testemunhado não são o resultado de algumas “maças podres.”

O que se observa, na verdade, é que a obsessão pelo resultado financeiro a curto prazo (ou o foco no atendimento a interesses políticos no caso das estatais) tem levado muitas organizações a utilizar a governança como ferramenta de marketing, bem como a desenvolver sistemas de gestão disfuncionais. E isso acaba induzindo pessoas comuns, na grande maioria das vezes inclusive com bons valores e boa intenção, a se tornarem eticamente cegas.

Essa cegueira ética, por sua vez, deriva de um processo de “murchamento ético,” que faz com que os indivíduos fiquem cada vez menos sensíveis às implicações de suas ações ou omissões sobre terceiros, até um ponto onde não percebem mais os impactos do que estão fazendo. E é esse processo de murchamento ético que leva pessoas com boa intenção inicial a se omitir ou mesmo a contribuir ativamente para condutas antiéticas ou inclusive ilegais ao longo do tempo.

A cegueira ética é resultado de três camadas de pressões muito comuns no ambiente corporativo e de uma dinâmica temporal perversa.

A primeira camada de pressões que pode prejudicar nosso julgamento ético é o contexto imediato onde o executivo ou

executiva está inserido. Aqui, estão presentes as situações do dia a dia, como a pressão dos superiores, dos pares e inclusive a pressão autoimposta decorrente do cargo.

No caso dos superiores, por exemplo, a moralidade é frequentemente deixada de lado quando se recebe uma ordem, principalmente em ambientes altamente hierarquizados como a grande maioria das empresas. Já no caso da pressão autoimposta, tendemos a mudar de comportamento dependendo do papel social que se espera de nós. Como exemplo, o que as pessoas tipicamente esperam de um diretor comercial de uma empreiteira? Fechar contratos a qualquer custo? Como consequência, muitos indivíduos passam a se comportar como verdadeiros prisioneiros de um papel.

A segunda camada de pressões que pode levar à cegueira ética é o contexto organizacional. Neste caso, encontram-se fatores como: as metas irrealistas, que levam as pessoas até o limite para alcançá-las, inclusive sob a perspectiva ética; os sistemas de incentivos baseados apenas no alcance de alguns indicadores financeiros, que geram uma visão de túnel nos executivos; os sistemas de avaliação de desempenho que fomentam um ambiente darwinista de luta pela sobrevivência nas empresas em que alguns poucos vencedores levam tudo e os demais são considerados fracassados; e, a utilização de uma linguagem diária repleta de eufemismos ou analogias de guerra.

Os eufemismos, por exemplo, convertem as condutas antiéticas em algo aceitável ou normal. As pessoas que recebem o suborno são chamadas de “consultores de negócios”, como no caso da Siemens do início da década de 2000, enquanto a área responsável pelo pagamento é chamada de “departamento de operações estruturadas”, como no caso da Odebrecht.

A terceira camada é o contexto social. Isto é, a influência do ambiente institucional em que as pessoas e as empresas estão inseridas. Um entorno institucional mais permissivo em relação a violar às regras ajuda a normalizar as condutas antiéticas, uma vez que as pessoas passam a dizer: “Olha aí, aqui é assim mesmo, todo mundo aqui faz a mesma coisa, está tudo bem!”.

Os dogmas muitas vezes inquestionáveis ensinados pelas escolas de negócio, como a maximização da riqueza dos acionistas, também têm sua parcela de culpa, já que tendem a induzir os executivos a tomar decisões amorais baseadas exclusivamente na análise de custos e benefícios econômicos. Logo, há um forte vínculo entre os modelos mentais que as pessoas aprendem nas escolas de negócios e suas decisões mais adiante como executivos.

O contexto social contempla ainda as práticas de outras empresas do setor, tendo em vista que as empresas tendem a seguir as normas formais e informais de seus pares. Vale mencionar, como exemplo, que a frase “o meu setor é assim, ele funciona assim” é uma das ouvidas para justificar comportamentos questionáveis.

Em conjunto com as pressões do contexto, temos o impacto do tempo. O tempo pode contribuir para a cegueira ética de três maneiras distintas. Primeiro, como elemento de pressão que leva as pessoas a tomar decisões irrefletidas. Ter uma boa conduta ética depende de nossa capacidade de refletir sobre as consequências de nossas ações ou omissões. Logo, quanto menos tempo temos para decidir, maior é a probabilidade de tomarmos decisões em piloto automático que podemos vir a nos arrepender futuramente.

Segundo, o tempo como elemento que solidifica as rotinas corporativas. Muitas decisões nas empresas se tornam cada vez mais rotineiras com o tempo, fazendo com que as pessoas se costumem e passem a segui-las sem questionamento.

E, terceiro, o tempo como elemento gerador de mudanças graduais e imperceptíveis. Neste caso, nossa percepção do que é “normal” é o que muda, inconscientemente, e a maioria das pessoas simplesmente não percebe a erosão gradual dos seus padrões éticos. Como disse um ex-executivo de uma empresa envolvida em uma grande fraude: você faz uma vez, cheira mal... você faz outra vez, já não cheira tão mal.

O resultado de todo este processo é que o indivíduo pode, ao final, tomar decisões antiéticas ou até mesmo ilegais. Em alguns casos,

ele ou ela termina por sofrer as consequências de seus atos e só então passa a ter uma compreensão mais ampla de suas práticas. O maior risco para a boa governança das empresas, portanto, não é aquele oriundo das maçãs podres, mas sim aquele que advém de pessoas comuns, que passam a se omitir e a racionalizar seu comportamento como resultado de um processo de murchamento ético.

## 2.5. O papel-chave das lideranças para promover a ética nas organizações

*“Uma disciplina social como ‘management’ lida com o comportamento das pessoas e das instituições humanas. Os executivos tenderão, portanto, a agir e a se comportar da forma que os pressupostos da disciplina lhes ensinarem.”*

Peter Drucker (1909-2005)<sup>[61](#)</sup>

Colaboradores e executivos desejarão voluntariamente cumprir as regras e agir eticamente quando acreditarem que isto levará simultaneamente ao melhor resultado para si mesmos, para sua organização e para a sociedade. As principais lideranças possuem um papel-chave em criar um ambiente que “ative” a consciência das pessoas de maneira a proporcionar este triplo alinhamento da realização individual, sucesso organizacional e bem comum.

A ênfase em criar uma cultura ética que induza a bons comportamentos ainda é pouco abordada na literatura tradicional sobre governança corporativa. De acordo com a visão convencional, todas as pessoas têm como objetivo maximizar seu resultado individual no dia a dia corporativo, mesmo que isto porventura seja alcançado em detrimento do resultado coletivo. Como consequência, conselhos independentes, auditorias e sistemas de remuneração – entre outros mecanismos – são vistos como

elementos centrais para alinhar interesses e fazer com que as pessoas deixem de agir pensando apenas em si próprias.

No jargão técnico, essa visão tradicional parte da premissa de que os seres humanos agem sempre como “*homo economicus*.” Isto é, que procuram a todo instante maximizar seu ganho individual de modo racional e egoísta.<sup>62</sup> Contudo, assim como os demais modelos da teoria econômica, essa premissa é obviamente uma simplificação da realidade, com graves limitações e perigosos efeitos colaterais.

Há diversas evidências científicas que os seres humanos muitas vezes não agem de acordo com a premissa do *homo economicus*. Pelo contrário: são comuns, por exemplo, as situações em que as pessoas sacrificam seu tempo, dinheiro ou conhecimento para ajudar os outros, bem como cumprem as regras mesmo quando poderiam obter vantagens descumprindo-as. O *homo economicus* nunca agiria assim.

Neste sentido, centenas de experimentos realizados com pessoas “de carne e osso” em situações reais têm demonstrado repetidamente que, na maior parte do tempo, nossa tendência é agir de maneira cooperativa e voltada ao melhor resultado do grupo que fazemos parte. Além disso, esses trabalhos mostram que a busca incessante e exclusiva pelo melhor resultado individual preconizada pela visão econômica tradicional tende a ser mais uma exceção patológica do que uma regra do comportamento humano.

Três experimentos, aplicados em diferentes países ao longo das últimas décadas, confirmam essa conclusão: o “jogo da confiança”, o “jogo do ultimato” e o “jogo do ditador”. Em todos eles, dois



participantes sem conhecimento prévio entre si e colocados em salas diferentes devem decidir como dividir uma determinada quantia. O quadro a seguir resume esses experimentos e seus principais resultados.

**Tabela 21 – Muito além do *homo economicus*: evidências científicas recentes.**

Experimento	Descrição	Resultado esperado do <i>homo economicus</i>	Resultado obtidos com pessoas reais ( <i>homo sapiens</i> )
<b>Jogo da confiança</b>	<p>O indivíduo A recebe um montante (ex. US\$ 20) e deve decidir quanto deseja dar para o indivíduo B. Ele é informado que pode, inclusive, optar por ficar com todo o dinheiro e deixar o experimento neste instante.</p> <p>O indivíduo A também é informado que o valor que decidir dar para B será triplicado.</p> <p>Após receber o triplo do montante enviado por A, o indivíduo B é comunicado que pode ficar com todo o dinheiro recebido e deixar o experimento ou devolver qualquer montante que considerar apropriado para o indivíduo A.</p>	Como não há qualquer garantia de retorno nem possibilidade de reciprocidade futura, o <i>homo economicus</i> não daria nada para o outro participante, estivesse ele atuando como indivíduo A ou B.	<p>A cooperação prevalece nesse jogo.</p> <p>Em média, as pessoas A doam cerca de metade de seu montante inicial para B.</p> <p>E as pessoas B retribuem a generosidade, em geral devolvendo para A um pouco mais (cerca de 30%) que ele havia dado inicialmente.</p>
<b>Jogo do</b>	Dois voluntários	Caso o indivíduo A	As pesquisas

<p><b>ultimato</b></p>	<p>interagem para decidir como dividir certa quantia (ex. US\$ 50). O indivíduo A é informado de que ele deve propor quanto do montante total deverá ficar com ele e quanto deverá ser dado para B. Após A decidir sobre como o montante deve ser dividido, o indivíduo B decide então se aceita ou não a proposta de A. Caso B rejeite a proposta de A, ambos os indivíduos deixam o experimento sem receber coisa alguma. Se B aceitar, então a quantia é dividida de acordo com a proporção definida por A. O jogo é realizado apenas uma vez, o que impede qualquer possibilidade de reciprocidade futura entre os participantes.</p>	<p>agisse como <i>homo economicus</i>, ele deveria propor uma quantia máxima para si e mínima para o indivíduo B (ex. US\$ 49 para si próprio e US\$ 1 para B). Se B, por sua vez, agisse como <i>homo economicus</i>, então ele deveria aceitar qualquer proposta de A, uma vez que sair do jogo com qualquer quantia (mesmo que mínima) é racionalmente melhor do que sair sem coisa alguma.</p>	<p>mostram que, em média, os indivíduos A tendem a oferecer uma divisão justa da quantia inicial (na maioria das vezes, ao redor de 50% para cada). O resultado mais interessante, todavia, ocorre com os indivíduos B: eles tendem a rejeitar ofertas inferiores a 20% da quantia total. Logo, as pessoas no papel do indivíduo B preferem se sacrificar economicamente e sair sem coisa alguma do experimento que aceitar uma proposta percebida como “injusta”.</p>
<p><b>Jogo do ditador</b></p>	<p>Trata-se de uma variante do jogo do ultimato. Nele, o indivíduo A recebe uma quantia (ex. US\$ 50) e é informado que deve decidir se deseja ou não dar uma parte do montante para o indivíduo B.</p>	<p>Caso o indivíduo A se comportasse como <i>homo economicus</i>, então ele deveria ficar com toda a quantia, não compartilhando coisa alguma com B.</p>	<p>De maneira surpreendente, as pessoas no papel do indivíduo A doam, em média, cerca de 20% do montante recebido (doações de 50%</p>

	<p>Caso A opte por ficar com tudo, o experimento é encerrado. Cabe a B, neste caso, apenas se sujeitar às decisões unilaterais de A (daí o nome do jogo).</p>	<p>também não são raras). Logo, elas se sacrificam voluntariamente a fim de proporcionar alguma recompensa a B por sua disposição em participar do experimento.</p>
--	---	---

Além das evidências que a maioria das pessoas prefere cooperar e dividir parte de seus ganhos, estudos recentes no campo da neurociência mostram que sentimos prazer ao agirmos desta maneira.

As pesquisas têm revelado, portanto, um comportamento humano orientado para o que nossa consciência acredita ser socialmente “justo” ou moralmente correto. A ideia de que nos comportamos como *homo economicus* pode ser útil para alguns modelos teóricos, porém é limitada e frequentemente incorreta quando confrontada com a realidade.

Os resultados científicos modernos também mostram que o peso da consciência em nossas decisões varia em função das circunstâncias e que as pessoas têm comportamentos mais orientados para o interesse coletivo quando estão imersas em um contexto social que “ativa” sua consciência. Segundo esses, experimentos, três fatores principais relacionados à cultura organizacional ativam a consciência das pessoas:

1. As instruções e os exemplos das lideranças;

2. A reciprocidade, isto é, a expectativa em relação a como as outras pessoas agiriam nas mesmas circunstâncias; e,
3. A empatia, isto é, a capacidade de compreender e sentir os impactos de nossas ações sobre terceiros.

O primeiro fator, e o mais importante de todos, resulta de nossa tendência a replicar comportamentos e obedecer às pessoas percebidas como referências das instituições sociais que fazemos parte. Esta característica humana pode levar tanto a comportamentos positivos e orientados para o bem comum quanto a uma lealdade cega, com resultados potencialmente desastrosos.

O famoso experimento com choques elétricos de Stanley Milgram, detalhado no apêndice ao final deste capítulo, mostra como pessoas comuns podem ser levadas a prejudicar outros indivíduos como resultado de nossa tendência a obedecer a figuras de autoridade de maneira irrefletida. As conclusões desse experimento clássico confirmam a enorme parcela responsabilidade das lideranças em promover comportamentos éticos em suas organizações, uma vez que suas condutas tendem a ser amplamente repetidas pelos colaboradores e demais executivos.<sup>63</sup>

O segundo fator que ativa a consciência das pessoas decorre de nossa forte propensão a imitarmos os comportamentos os indivíduos do grupo que pertencemos. Se as pessoas trabalharem em uma organização onde é comum os indivíduos doarem seu tempo e recursos para ajudar terceiros, então elas tenderão a fazer o mesmo. Por outro lado, se as pessoas trabalharem em uma empresa caracterizada pela agressividade em que prepondera um clima de luta pela sobrevivência, então elas se sentirão mais à

vontade para procurar maximizar seu resultado individual a qualquer custo, deixando de doar seu tempo, conhecimento ou outros recursos aos demais membros da organização.

O terceiro fator diz respeito à empatia. Isto é, à capacidade de compreendermos como os outros se sentem em uma determinada circunstância. Quanto mais as pessoas forem capazes de sentir o impacto de suas ações sobre terceiros, mais essa percepção influenciará suas ações. A distância física ou psicológica é um dos principais motivos que diminuem nossa empatia. Se um executivo, por exemplo, estiver em contato constante com acionistas cuja qualidade de vida depende dos dividendos da companhia, então esse indivíduo tenderá, via de regra, a ter uma menor predisposição à fraude do que em uma situação na qual o acionista é visto como um ente anônimo e distante.

A implicação central dessas descobertas científicas para os líderes corporativos é clara: a boa governança deve ser vista não apenas como um conjunto de mecanismos de incentivo e de controle dedicados a alinhar os interesses de supostos *homo economicus*, mas principalmente como um tema relacionado à criação de uma cultura ética nas organizações que mantenha a consciência dos colaboradores e executivos continuamente ativada.

Como consequência dessa visão ampliada para a governança, deve-se priorizar a adoção de novas práticas voltadas a reforçar o peso da consciência nas condutas diárias. Isto inclui a:

- Realização periódica de ações de conscientização com presença das principais lideranças a fim de reforçar os padrões de conduta esperados na organização;

- Divulgação de exemplos concretos positivos de decisões de colaboradores sujeitos a situações de conflito entre o melhor resultado pessoal e o melhor interesse coletivo;
- Inclusão explícita de questionamentos de ordem ética (“esta é uma boa decisão do ponto de vista ético?”) durante as deliberações corporativas;
- Realização de encontros periódicos de executivos e colaboradores com *stakeholders* visando a aumentar a empatia junto a esses públicos, bem como propiciar o compartilhamento de histórias que demonstrem os impactos concretos de suas decisões diárias; e,
- Ampliação da perspectiva dos executivos e colaboradores sobre sua atuação profissional, de maneira a compreenderem que seu papel não é apenas fazer dinheiro, mas também contribuir para uma sociedade mais ética, saudável e evoluída.

Em complemento às recomendações acima, diversos trabalhos científicos demonstram que planos de remuneração excessivamente agressivos devem ser evitados. Segundo essas pesquisas, uma vez que a ênfase nos incentivos financeiros como mecanismo para resolver os problemas de governança tende a suprimir a consciência das pessoas, o que muitas vezes piora os problemas em vez de mitigá-los.<sup>64</sup>

Adicionalmente, a ciência tem mostrado que, se quisermos motivar as pessoas a dar ao seu melhor, devemos investir na criação de um ambiente que induza à motivação intrínseca ou “automotivação”, em vez de nos concentrarmos na chamada motivação extrínseca ou “de fora para dentro”. O quadro abaixo

detalha o enorme descompasso que existe atualmente entre o que dizem os resultados científicos e o que as empresas fazem para incentivar seus colaboradores.

***O descompasso da motivação: a enorme lacuna entre o que a ciência diz e o que as empresas fazem para incentivar seus colaboradores***

Motivar as pessoas a dar o seu melhor em prol da organização é uma das chaves para a boa governança. A visão tradicional sobre o tema, formulada no início do século XX, é a de que as recompensas financeiras e a ameaça de punições são a base para a motivação e a produtividade dos colaboradores. A grande maioria das empresas continua apegada a essa abordagem da era industrial.

Contudo, centenas de experimentos nas últimas décadas demonstraram que o principal vetor de motivação que leva a um desempenho superior não vem de fora: o mais importante é a motivação intrínseca – a vontade de as pessoas procurarem desempenhar suas atividades com excelência pelo simples prazer de realizá-las.

Esses trabalhos vão além: há numerosas evidências de que a ênfase na velha abordagem da cenoura e do chicote – principalmente os populares sistemas de incentivos do tipo “se você fizer isso, você ganha aquilo” – gera graves efeitos colaterais, como extinção da motivação intrínseca, redução de criatividade e cooperação, amoralidade, aumento de comportamentos antiéticos, fomento à mentalidade de curto prazo e, inclusive, pior desempenho.

Num experimento famoso, pesquisadores aplicaram testes que exigiam concentração, criatividade e coordenação motora a cerca de 100 pessoas. Os participantes foram divididos em três grupos: incentivo baixo, em que poderiam ganhar o equivalente a um dia de trabalho se conseguissem executar as tarefas com sucesso; incentivo médio, em que poderiam receber o equivalente a duas

semanas de trabalho; e incentivo alto, em que poderiam ganhar cinco meses de salário. Os resultados foram surpreendentes. Em oito de nove experimentos, as pessoas sujeitas ao incentivo máximo tiveram o pior desempenho. Os pesquisadores concluíram que “quando a tarefa exigia habilidades cognitivas, mesmo que rudimentares, níveis elevados de recompensa levaram a um pior desempenho”.

Há um enorme descompasso, em suma, entre os resultados científicos modernos sobre motivação e o que as empresas praticam. Segundo esses trabalhos, existem três elementos que geram maior motivação intrínseca:

- Autonomia: permitir às pessoas definir cinco aspectos de seu trabalho: o que fazer (tarefa), quando (tempo), como (técnica), com quem (equipe) e onde (local).
- Competência; tornar-se cada vez melhor em uma atividade que importa. Com frequência, o maior motivador para as pessoas é sentir que estão progredindo em seu trabalho.
- Conexão: querer e ser bem quisto pelo grupo do qual se faz parte é fundamental, pois faz com que as pessoas se sintam parte de uma comunidade que contribui para algo maior e mais duradouro que nossa existência.

E o dinheiro? Segundo os estudiosos, ele desmotiva caso seja insuficiente, mas não gera motivação por si só. O melhor a fazer é pagar um salário justo, principalmente em comparação com quem faz atividades similares. Remunerar um pouco acima do mercado também é inteligente. Trabalhos mostram que salários maiores podem até reduzir os custos, uma vez que atraem pessoas melhores, diminuem a rotatividade, elevam a produtividade e a moral interna. Os estudos indicam ainda que recompensas inesperadas e não pecuniárias também são bem-vindas para a motivação.

Cabe aos líderes, portanto, investir num ambiente emocionalmente positivo em que as pessoas sejam tratadas como adultos responsáveis. Isso gerará um nível de motivação intrínseca muito maior, algo fundamental para se alcançar a excelência em



trabalhos que exigem criatividade, empatia, relacionamento e iniciativa, típicos do século XXI.

A criação de um ambiente que incentiva as pessoas a pensar apenas em si e a competir a qualquer custo por “cenouras” como status, promoções ou remuneração, portanto, tende a resultar em comportamentos antiéticos e, cedo ou tarde, a piorar o desempenho da organização. Dois casos práticos demonstram os perigos desse estilo de gestão caracterizado por excessiva competição interna.

O primeiro é o famoso caso da Enron.<sup>65</sup> Seu CEO, Jeffrey Skilling, possuía uma visão darwinista da vida e de como o mundo funcionava. Para ele, o dinheiro era a única coisa que motivava as pessoas. Na Enron, ele implantou um sistema de avaliação de desempenho chamado PRC (*Performance Review Committee*). Este sistema visava a fomentar o que ele acreditava ser o instinto natural das pessoas ligado à “sobrevivência dos mais aptos”.

O PRC estabelecia que, anualmente, as pessoas seriam avaliadas por uma nota de 1 a 5 com base na opinião de todos com quem trabalhavam (avaliação em 360°). Ao final do processo, que durava um único dia, os 15% com as piores avaliações (os chamados *low-performers*) deveriam ser demitidos, enquanto os 10% com as melhores notas (os *high-performers*) recebiam bônus milionários (diversas Ferrari compradas pela empresa eram deixadas no estacionamento nesse dia como parte da premiação).

Skilling dizia que esse método brutal de avaliar e descartar os piores era o “principal processo interno da Enron.” O CEO também reconhecia que a cultura da empresa era mesmo muito dura e

agressiva. Essa visão passou a permear toda a organização. Em uma entrevista, um trader da Enron afirmava com orgulho: “Se eu tiver que pisar no pescoço de alguém para atingir minha meta e dobrar minha remuneração, pode ter certeza de que farei isso. É assim que as pessoas trabalham aqui.”

Além de estimular todo tipo de comportamento antiético, o PRC se tornou um processo viciado. Visando a obter boas avaliações, muitos executivos começaram a fazer acordos com seus pares para receber notas boas, assim como a atribuir notas ruins a desafetos comuns. Outros passaram a produzir lucros fictícios. Valia tudo para não ser considerado um “derrotado” nesse sistema.

Em vez de fomentar a meritocracia, esse processo de avaliação criou um ambiente politizado e com demasiada competição interna, beirando à paranoia em algumas áreas.

O desfecho da Enron é conhecido por todos: a companhia foi à falência em 2001, após a descoberta de várias operações engenhosas e ilegais para inflacionar os resultados e, com isso, permitir o exercício de opções de ações milionárias por seus executivos.

O segundo caso envolve a Sears, centenária empresa norte-americana do setor de varejo.<sup>66</sup> Em 2005, um gestor de fundos *hedge* bilionário chamado Eddie Lampert adquiriu seu controle acionário. Após se tornar seu CEO e Presidente do Conselho, ele resolveu separar a Sears em 30 unidades de negócio totalmente independentes, cada uma com seu próprio presidente, conselho de administração e demonstrações financeiras. Na prática, a empresa

foi transformada em um conjunto de unidades de negócio autônomas que competem entre si por receitas e recursos.

Em uma entrevista para a revista *Bloomberg Businessweek*, Lampert afirmava acreditar que o modelo de competição interna extrema geraria o melhor resultado para a companhia: “Se os principais executivos agirem de forma egoísta, então dirigirão suas unidades de forma racional, aumentando o resultado financeiro geral.”

Na prática, contudo, essa forma de governo se mostrou extremamente negativa. As unidades de negócios se voltaram umas contra as outras. A empresa foi devastada por brigas internas, na medida em que as unidades passaram a disputar ferozmente os escassos recursos financeiros e os espaços nas lojas.

De acordo com um dos executivos entrevistados pela Bloomberg, o modelo criou uma cultura de “guerra de tribos.” “Se você é de outra unidade, então estamos em duas empresas concorrentes. A cooperação e a colaboração simplesmente não existem.”

O novo modelo, que privilegia as pessoas que pensam apenas em si mesmas, criou facções rivais, com impacto negativo para a organização como um todo. Cada unidade passou a pensar apenas no seu lucro, deixando de pensar no resultado coletivo da companhia como um todo. “Começaram a acontecer verdadeiras guerras por busca de espaço nas lojas. Ninguém se disponibiliza a fazer sacrifícios, como reduzir preços para aumentar o movimento de clientes nas lojas, o que beneficiaria outras unidades.” A competição interna chegou a tal ponto que os executivos começaram a colocar protetores de tela em seus laptops para que

as pessoas de outras unidades não vissem seus materiais durante as reuniões.

Em 2018, o modelo de gestão de Lampert se mostrara desastroso. Treze anos após adquirir o controle da companhia, o faturamento da Sears caiu de US\$ 49 bilhões para cerca de US\$ 20 bilhões. Mais de 175.000 funcionários perderam seus empregos. O caixa da companhia atingiu seu menor nível em 20 anos. Menos de 1% das receitas passaram a ser alocadas a investimentos, quatro vezes a menos do que a média do setor.

O preço das ações despencou incríveis 97%, de cerca de US\$ 115 em junho de 2005 para ínfimos US\$ 3,6 em janeiro de 2018. Consequentemente, sua capitalização de mercado encolheu de US\$ 15 bilhões para meros US\$ 200 milhões no mesmo período. Em 15 de outubro de 2018, o centenário ícone corporativo norte-americano chegou ao fundo do poço, com o anúncio de seu pedido de recuperação judicial após anos de uma gestão completamente equivocada em relação ao fator humano.

Os casos Enron e Sears evidenciam como o foco excessivo na competição interna entre colaboradores e executivos tende a produzir graves efeitos colaterais. Além de criar um ambiente interno paranoico em que as pessoas passam a priorizar sua agenda pessoal de curto prazo, essas companhias acabaram por causar enorme destruição de valor para seus acionistas e demais *stakeholders*.

O foco na competição interna em detrimento da cooperação, infelizmente comum em muitas organizações atualmente, deriva de um entendimento errado por parte de diversas lideranças

empresariais em relação ao conceito de seleção natural proposto por Charles Darwin. Para esses líderes, promover elevada competição interna gerará o melhor resultado para o negócio, uma vez que, em tese, levaria à “sobrevivência dos mais aptos” na empresa e, conseqüentemente, à sua máxima eficiência econômica.

Inúmeras evidências científicas, contudo, demonstram que é a capacidade de cooperação, e não a de competição, o fator-chave para nosso sucesso evolutivo como seres humanos.<sup>67</sup> Trazidas para a esfera empresarial, essas evidências deixam claro que a capacidade de construir um ambiente caracterizado por elevada cooperação interna é chave para o sucesso de qualquer agrupamento humano, incluindo as empresas. Na verdade, uma leitura mais cuidadosa dos trabalhos do próprio Darwin mostra que ele mesmo reconheceu o papel-chave da colaboração para nosso sucesso evolutivo. Em seu livro “*The Descent of Man*”, por exemplo, Darwin afirmara que:

*“Não pode haver dúvida que a tribo que possuir muitos membros sempre dispostos a ajudar uns aos outros, e a se sacrificarem pelo bem comum, será vitoriosa em relação às outras tribos. E isso será seleção natural.”*<sup>68</sup>

*Charles Darwin. The Descent of Man, 1871.*

### ***Para resumir:***

Ter a consciência “ativada” e uma cultura orientada ao comportamento cooperativo são os fatores que levam as pessoas a terem vontade, por conta própria, de cumprir as regras e a agir de maneira ética no melhor interesse da organização.

Cabe aos líderes corporativos, portanto, deixar de se concentrar apenas na implantação de inúmeros mecanismos de incentivo e controle nas suas empresas. Mais importante do que a velha fórmula da cenoura e do chicote, é criar um contexto social que estimule continuamente a consciência das pessoas em prol de um propósito maior além do resultado financeiro e alinhado ao bem comum: é mais barato e tende a gerar menos fraudes e outros efeitos colaterais.

Tendo em vista a enorme destruição de valor dos inúmeros escândalos de governança que temos testemunhado nos últimos anos, fica evidente que as empresas não podem se dar ao luxo de ignorar o papel da consciência na promoção da boa governança para valer.<sup>[69](#)</sup>

## 2.6. Conclusão: como promover a boa governança para valer nas organizações?

*“Existem três usos indevidos dos relatórios e procedimentos: o primeiro é acreditar que os procedimentos são instrumentos de moralidade. Eles não são. Problemas de má conduta não podem jamais ser resolvidos por regramentos. Por outro lado, a conduta certa jamais pode ser estabelecida por um procedimento.”*

Peter Drucker (1909-2005)[<sup>70</sup>](#)

Neste capítulo, mostrei como a literatura tradicional sobre governança – centrada na implantação de mecanismos de incentivo e controle a fim de induzir comportamentos – parte da premissa de que os seres humanos agem como *homo economicus*. Em outras palavras, que sempre:

1. Tomam decisões racionais;
2. Pensam exclusivamente em maximizar seus ganhos pessoais;
- e,
3. Estão interessados em descumprir as regras e a agir de maneira antiética quando seu benefício esperado se mostra maior do que a equação “penalidade aplicável multiplicada pela probabilidade de ser pego.”

A redução dos seres humanos ao arquétipo do *homo economicus* tem sido refutada por centenas de experimentos realizados com pessoas “de carne e osso” ao longo das últimas décadas. Como mostrei ao longo deste capítulo, esses trabalhos concluem que o comportamento humano é muito mais complexo, maleável, contextual e dependente de questões psicológicas e sociais.

Na tabela a seguir, apresento um comparativo resumido entre a visão simplista do *homo economicus* que norteia a abordagem tradicional sobre governança corporativa e as principais conclusões das pesquisas em diferentes áreas do conhecimento que contestam esta visão.

**Tabela 22 – Abordagem tradicional vs. abordagem moderna para a governança corporativa.**

<b>Visão tradicional:</b> governança corporativa como conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam a fazer que com os agentes (administradores) tomem decisões no melhor interesse dos principais (acionistas)	
<b>Fundamento:</b> redução da natureza humana ao conceito de <i>homo economicus</i>	
<b>Premissa (visão tradicional)</b>	<b>Realidade (evidências de trabalhos recentes)</b>
1. O ser humano sempre é capaz de decidir racionalmente.	Os seres humanos estão sujeitos a inúmeros vieses cognitivos que os levam a tomar decisões irracionais de maneira previsível e sistemática.
2. As pessoas pensam exclusivamente em maximizar seus ganhos pessoais.	As pessoas tendem a agir de maneira cooperativa e voltada para o melhor interesse coletivo dos grupos que fazem parte.
3. O ser humano está sempre disposto a descumprir as regras e a agir de maneira antiética caso seu benefício esperado se mostre maior do que a	Fatores psicológicos e culturais relacionados ao contexto social são muito mais importantes para a conduta ética dos indivíduos do



equação “penalidade aplicável multiplicada pela probabilidade de ser pego.”	que a probabilidade de ser pego ou sua penalidade potencial.
<b>Resultado:</b> é necessária uma nova abordagem para a governança corporativa que se concentre primordialmente em mitigar os vieses cognitivos nas decisões, ativar continuamente a consciência das pessoas e promover a cooperação voltada para o melhor resultado de longo prazo da organização.	

Precisamos, portanto, de uma perspectiva mais ampla para a governança corporativa. Uma abordagem que tenha como objetivo criar um contexto social nas empresas onde as pessoas desejem, voluntariamente, agir no melhor interesse de longo prazo da organização subordinado ao interesse público comum. Nesta nova abordagem, os mecanismos de incentivo e controle tradicionais continuam ter seu papel. Contudo, não devem ser vistos como suficientes para assegurar empresas bem governadas. Cabe aos líderes empresariais procurar incessantemente:<sup>71</sup>

1. Aprimorar as decisões nas suas empresas por meio de um sistema de contrapesos efetivo que minimize os impactos dos vieses cognitivos;
2. Compreender em maior profundidade os fatores psicológicos que levam ao descumprimento das regras, do modo a reduzir sua probabilidade de ocorrência; e,
3. Criar um contexto social que ative continuamente a consciência das pessoas, de maneira a promover comportamentos cooperativos e orientados para o longo prazo da organização e o bem comum.

Priorizar os aspectos humanos e psicológicos como a força motriz para a governança corporativa mudará a forma como o tema é compreendido: cada vez mais, a boa governança passará a ser vista

como um tema mais humanizado e complexo, cuja efetividade depende não apenas da implantação de um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, mas, sobretudo, da criação de um contexto social saudável promovido por líderes virtuosos na busca por um propósito mais amplo do que apenas fazer dinheiro.

## Apêndice – Os riscos da obediência irrefletida a figuras de autoridade

Os seres humanos têm uma forte tendência a replicar comportamentos e a obedecer aos indivíduos percebidos como figuras de autoridade. Esta característica pode levar a comportamentos orientados para o bem comum ou mesmo “heroicos” em certas situações. Por outro lado, a lealdade cega a lideranças pode levar a atos irrefletidos com consequências potencialmente desastrosas para as pessoas envolvidas e sociedade em geral. O famoso experimento com choques elétricos realizado pelo cientista Stanley Milgram na década de 1960 é o trabalho clássico que corrobora essa afirmação.

### ***O experimento de Milgram***

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreram os famosos julgamentos de Nuremberg. Neles, o principal argumento de defesa utilizado pelos nazistas era que estavam apenas “cumprindo ordens”. Muitos psicólogos ficaram intrigados em explicar como os oficiais alemães, pessoas bem-educadas e civilizadas, poderiam ter cometido tantas atrocidades.

Em 1961, Stanley Milgram, então pesquisador de Yale deu início a uma série de testes a fim de investigar se o contexto em que as pessoas estavam inseridas poderia levá-las a obedecer cegamente às lideranças, mesmo que isso pudesse prejudicar inocentes.

A ideia era simples: chamava-se um voluntário da comunidade por meio de um anúncio de jornal para participar de um experimento em troca de uma remuneração simbólica de US\$ 4. Ao chegar, o voluntário era apresentado a um “cientista” e a outro “membro da comunidade” (na verdade, ambos atores). O voluntário era informado que participaria de um estudo para investigar o efeito das punições sobre a capacidade de memorização.

Um dos participantes deveria atuar como “professor” e o outro como o “aluno”. O sorteio era manipulado, de modo que os voluntários sempre se tornavam os “professores” do experimento, enquanto o ator era sempre sorteado para ser o “aluno”. Na sequência, o voluntário/professor e o cientista atavam o ator/aluno a uma máquina de eletrochoque (vide foto abaixo, da esquerda para a direita: voluntário/professor, ator/aluno e cientista de jaleco).

**Figura 4 – Experimento de Milgram: implicações fundamentais para a boa governança.**



O ator/aluno era submetido a um teste de memória aplicado pelo voluntário/professor. A cada erro do ator, o voluntário era instruído a aplicar um choque em ordem crescente de intensidade, com incrementos de 15V (volts – V), iniciando em 45V até o hipotético limite de 450V.

A máquina dispunha de uma escala de voltagem com legendas que indicavam seu perigo, de “carga leve” para choques de 45V, a “potencialmente letal” para choques superiores a 400V (havia uma legenda “XXX” acima do choque máximo de 450V).

O ator possuía um roteiro bem definido. De 75V em diante, deveria emitir gritos cada vez mais intensos de dor. Aos 120V,

deveria começar a reclamar explicitamente. Aos 150V, deveria dizer que seu coração estava incomodando-o e que gostaria de ser libertado. Aos 225V, deveria começar a chutar a parede que o separava do voluntário. Aos 345V, quando a legenda da máquina apontava “choques de extrema intensidade”, deveria emitir grunhidos agonizantes de dor. Aos 405V, quando a legenda da máquina apontava “potencialmente letal”, o ator deveria parar de responder. Nesse momento, o “cientista” diria que a ausência de respostas deveria ser interpretada como resposta errada, solicitando ao voluntário que continuasse a aplicar os choques. Aos 450V, a carga elétrica máxima e mortal, o estudo terminaria.

Caso o voluntário manifestasse interesse em deixar o experimento, o protocolo de pesquisa determinava que o cientista solicitasse a continuação dos choques por quatro frases: (i) “por favor, continue”; (ii) “o experimento requer que você continue”; (iii) “é absolutamente essencial que você continue”; e (iv) “você não possui outra escolha, você deve ir adiante.” Se o voluntário continuasse a manifestar o interesse em deixar o experimento, então o teste seria interrompido.

Antes de realizar a pesquisa, Milgram acreditava que o nível de obediência nos Estados Unidos, um país com tradição de maior democracia e questionamento, seria muito inferior ao da Alemanha ou de países com maior herança autoritária. Ele submeteu o esboço do projeto de pesquisa a diversos psicólogos. Todos acreditavam que os voluntários se recusariam a obedecer ao cientista de maneira inconsequente até o choque final. Em média, os experts estimaram que as pessoas parariam por volta dos 140V e que apenas um a cada mil voluntários aplicaria o choque letal de 450V.

Os resultados foram impressionantes: nenhum voluntário desistiu antes dos 300V e 26 dos 40 participantes (65%) aplicaram choques até o limite de 450V! A maioria das pessoas que participaram do experimento, portanto, teria aplicado um choque letal em uma vítima inocente apenas em função do pedido de uma autoridade científica. Vale observar que a remuneração para participar do experimento era paga antecipadamente e independia da magnitude do choque aplicado.

Os estudos de Milgram foram replicados com mais de 1.000 pessoas em diversos contextos e países, todos com resultados qualitativamente similares. Homens e mulheres apresentaram taxas similares de obediência, com as mulheres apresentando níveis superiores de estresse durante o experimento. Apesar de muito divulgados nas décadas de 1960 e 1970, os resultados caíram em relativo esquecimento após os comitês de ética em pesquisa terem banido novas replicações devido a potenciais problemas psicológicos nos envolvidos.

Depois de entrevistar os participantes e analisar os resultados, Milgram concluiu que temos uma natureza intrinsecamente ligada à lealdade que nos impele a obedecer a figuras de autoridade em determinadas circunstâncias. Segundo Milgram, passamos por uma espécie de “transferência do agente”, que nos leva a deixar de lado nossos valores a fim de satisfazer às expectativas das lideranças. Isto é, em certas circunstâncias como a do experimento, suspendemos nossa autonomia e simplesmente passamos a nos ver como instrumentos de uma autoridade maior. Nas palavras do pesquisador: “a pessoa passa a se sentir responsável perante

apenas a sua autoridade e não mais em relação ao teor de suas ações.”

A maioria dos voluntários entrevistados por Milgram após os testes demonstrava, inclusive, ter sentido certa satisfação em agir com lealdade à figura de autoridade. Ao perguntar por que haviam se comportado como tal, a maioria dos voluntários simplesmente respondia que havia “dado sua palavra” ou que sentiam um “dever de lealdade” para com o cientista.<sup>[72](#)</sup>

### ***Implicações do experimento para a governança corporativa***

Os resultados do experimento de Milgram possuem implicações relevantes para a governança corporativa, uma vez que evidenciam a tendência humana a demonstrar subserviência para com indivíduos percebidos como autoridades legítimas. Como exemplo, a lealdade excessiva de executivos ou conselheiros a uma liderança empresarial considerada de sucesso, seja ela um empreendedor, um CEO poderoso ou um acionista controlador, pode acarretar prejuízos significativos às organizações.

No caso dos conselhos, é possível que conselheiros se sintam emocionalmente bem ao demonstrar lealdade para com o líder da empresa, muitas vezes com décadas no comando da organização. É possível também que diversos escândalos empresariais se devam, ao menos parcialmente, à lealdade excessiva de conselheiros encantados com CEOs e empreendedores que representavam uma liderança carismática e inquestionável.



Nessas situações, os conselheiros podem simplesmente ter confiado suas decisões nas mãos do líder incontestado – muitas vezes talentoso e teatral. Afinal, a quem deve haver maior sentimento de lealdade: a um indivíduo próximo e que se dedica integralmente à organização ou a um ente abstrato e anônimo chamado “acionista” que muitas vezes sequer comparece às assembleias gerais? Embora a Lei estabeleça o dever de lealdade dos administradores para com a companhia, a natureza humana e a pressão para sermos leais ao grupo do qual fazemos parte podem levar as pessoas a aceitarem caminhos catastróficos para a organização.

Tendo em vista os potenciais danos decorrentes da lealdade irrefletida a figuras de autoridade, que mecanismos poderiam ser empregados para mitigá-los?

O próprio experimento de Milgram fornece uma pista para a resposta. O cientista observou que a taxa de obediência em relação às instruções do cientista caía drasticamente em função de três parâmetros:

1. A distância em relação à autoridade;
2. A discordância entre pares: isto é, a existência de visões divergentes entre dois ou mais “alunos”; e,
3. A presença de uma autoridade rival.

Em relação à proximidade, Milgram simulou uma variação na qual o cientista dava ordens por telefone em vez de pessoalmente. Neste caso, a taxa de obediência até o choque letal caía para 21%. Alguns voluntários chegavam inclusive a aplicar choques menores do que o determinado, enquanto outros afirmavam administrar os choques quando na verdade não os aplicavam (curiosamente, quando o

cientista retornava à sala, os voluntários voltavam a aplicar os choques). Milgram concluiu que “os voluntários parecem ser capazes de resistir mais facilmente às ordens do cientista quando não têm de confrontá-lo frente a frente... a presença física da figura da autoridade é uma força importante.”

O segundo aspecto diz respeito à presença de visões divergentes entre os voluntários. Neste caso, introduziu-se uma variante com três “alunos”, sendo um deles o voluntário da comunidade e os outros dois atores. Ao chegar a 150v, o primeiro ator alegava discordância do método, retirando-se do experimento. Ao alcançar 210v, o segundo ator também saía, deixando o voluntário sozinho. Neste caso, apesar da ordem do cientista para que o voluntário fosse adiante, a taxa de obediência até o choque final caiu para cerca de 30%. Milgram observou que “os efeitos da divergência entre os pares são muito relevantes, muitas vezes minando a autoridade do cientista.”

A terceira variante gerou os resultados mais interessantes. Nela, havia dois cientistas com roupas idênticas, da mesma idade e altura. Ao chegar a 150v, um deles passava a discordar do outro e a alegar que o estudo não deveria ir adiante. De modo impressionante, nenhum voluntário foi adiante e a taxa de obediência dos que chegavam a aplicar o choque letal caiu para 0%! Logo, quando se viram inseridos no meio de uma discussão entre duas figuras de autoridade rivais, os voluntários optavam por seguir o curso de ação que pessoalmente acreditavam ser correto, invariavelmente deixando de aplicar choques elétricos. Milgram observou que “nenhum indivíduo optou por continuar aplicar os choques e o experimento foi totalmente interrompido em 150V. Autoridades com

visões diferentes claramente fomentam o pensamento independente nas pessoas subordinadas a elas.”

As variantes dos estudos de Milgram reforçam a importância de alguns mecanismos de governança para os conselhos de administração. Em relação à questão da proximidade, a realização de reuniões regulares sem presença de executivos e a instalação de comitês do conselho com a presença exclusiva de membros independentes tende a deixar os conselheiros mais livres para exercer seu livre arbítrio. Com isso, visões divergentes não são recebidas como atos de “deslealdade” para com o líder empresarial.

Os resultados também reforçam a necessidade de maior proximidade entre conselheiros e acionistas por meio de assembleias ou outros encontros regulares. Na medida em que os conselheiros passem a perceber o “acionista” como um ente menos abstrato e anônimo, eles passam a ter uma propensão maior a considerar seus interesses.

No caso da discordância entre pares, os resultados de Milgram reforçam a necessidade de uma maior proporção de conselheiros genuinamente independentes, não apenas sem laços financeiros, mas principalmente sem laços pessoais com executivos e controladores que possam afetar seu sentimento de lealdade e seus julgamentos.

Por último, mas não menos importante, tem-se a questão central da presença de uma liderança independente no conselho que sirva de contrapeso à principal liderança da empresa. Esta figura poderia atuar como uma autoridade antagônica positiva que propiciaria debates mais ricos e com maior espírito crítico.

Os experimentos de Milgram demonstram como a governança corporativa deve ser vista não apenas como um conjunto de mecanismos a fim de aumentar a lealdade dos indivíduos para com a organização, mas também como um conjunto de práticas que visam a evitar os problemas decorrentes da lealdade excessiva a figuras de autoridade poderosas.

# CAPÍTULO 3

Quais são os elementos centrais de um bom sistema de governança?

*“Nenhuma instituição pode sobreviver se precisar de gênios ou super-homens para administrá-la. Ela deve ser organizada para conseguir ir adiante sob a liderança de seres humanos normais.”<sup>73</sup>*

Peter Drucker (1909-2005)

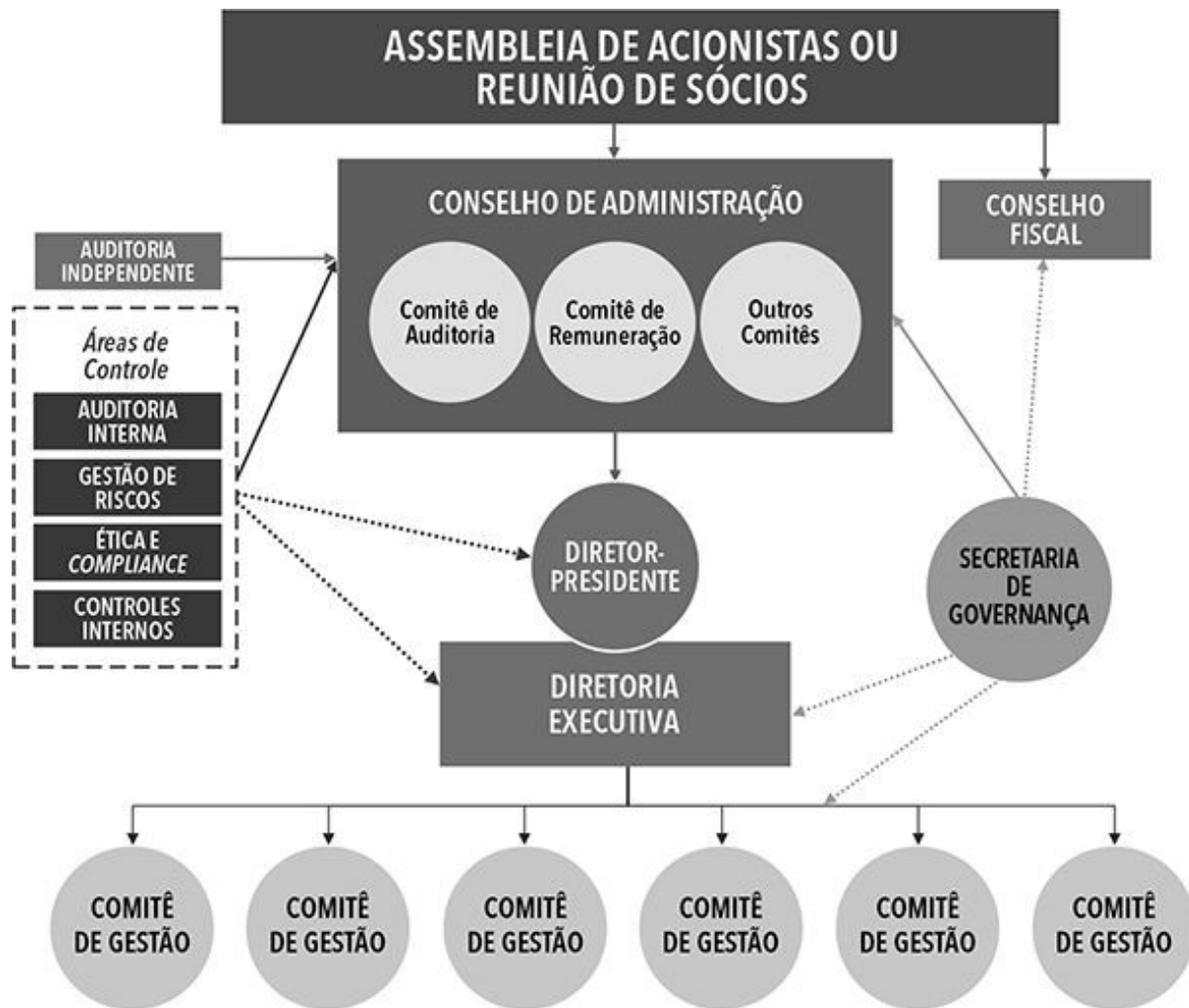
No capítulo anterior, mostrei como é fundamental compreendermos as motivações e limitações humanas para criar um contexto organizacional saudável que estimule a prática da boa governança no dia a dia.

O foco no fator humano deve ser complementado por um bom “modelo de governança”, isto é, por uma infraestrutura composta por

órgãos, áreas e regramentos que assegurem um sistema efetivo de freios e contrapesos na organização.

Entre os principais elementos de um bom sistema de governança, destacam-se a assembleia de sócios, o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva, os comitês de gestão, a secretaria de governança ou do conselho e as áreas de controle dedicadas à gestão de riscos, ética, *compliance* e controles internos. A figura abaixo apresenta um sistema genérico de governança recomendado pelos códigos de boas práticas.

**Figura 5 – Sistema genérico de governança corporativa.**



Ao longo deste capítulo, detalharei cada elemento do sistema de governança.

### 3.1. Assembleia de acionistas ou reunião de sócios

A assembleia de acionistas ou reunião de sócios é a instância decisória máxima da sociedade. Ela tem poder para deliberar sobre as matérias de maior impacto sobre a organização, além de servir como foro para prestação de contas da administração e aporte de visões dos sócios. Dentre as competências previstas para a assembleia de acionistas de acordo com a Lei das Sociedades por Ações, destacam-se a:[74](#)

- Eleição e destituição dos conselheiros de administração e fiscal (quando instalado);[75](#)
- Aprovação da remuneração dos administradores;
- Análise das contas dos administradores e deliberação sobre as demonstrações financeiras do exercício;[76](#)
- Deliberação sobre operações de reestruturação societária (ex. transformação, fusão, incorporação e cisão), dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberação sobre a destinação do lucro do exercício e distribuição de dividendos;
- Autorização para a emissão de debêntures;
- Aprovação de aumento ou redução do capital social;
- Deliberação sobre a avaliação de bens a serem usados na formação do capital social; e,
- Alteração do estatuto ou contrato social.



De acordo com as boas práticas de governança, deve-se fazer com que a assembleia de acionistas seja um evento “vivo,” com a participação ativa dos sócios. Sua convocação deve ser feita com a maior antecedência possível e suas regras devem favorecer a presença do maior número possível de sócios. Estas recomendações são particularmente importantes para as companhias de capital aberto com maior dispersão acionária e para as cooperativas com grande número de cooperados.<sup>77</sup>

Há diversas recomendações para aprimorar a qualidade das assembleias gerais. Para começar, recomenda-se que a administração elabore o chamado “manual de assembleia”, documento que fornece informações detalhadas sobre os itens da pauta e os fundamentos que justificam o posicionamento dos administradores sobre as matérias a serem deliberadas. No caso das companhias de capital aberto, esses documentos devem disponibilizar modelos de procuração que permita aos acionistas ser representados por terceiros em caso de impossibilidade de comparecimento.

No caso da eleição de conselheiros, deve-se fornecer aos sócios informações detalhadas sobre os candidatos, incluindo um histórico detalhado, outros vínculos e atividades profissionais. No dia da assembleia, recomenda-se que todos os diretores e conselheiros estejam presentes e disponíveis para esclarecimentos.

Algumas empresas chegam a preparar uma programação de dia inteiro para as assembleias, incluindo apresentações de diretores, visitas às instalações e sessões para debate sobre temas específicos. No exterior, algumas companhias transmitem suas

assembleias via Internet. Tudo para estimular a participação dos sócios e fazer com que esse evento se torne um momento importante de reflexão que reforce a legitimidade da administração e agregue valor à organização.

### 3.2. Conselho de administração

*“Os presidentes não procuram Dobermans para os conselhos de administração. Eles procuram Cocker Spaniels.”<sup>78</sup>*

Warren Buffet (1930-)

O conselho de administração é o componente central do sistema de governança da organização. Enquanto cabe aos executivos se concentrar nas decisões diárias em linha com a estratégia, cultura, valores e propósito da empresa, cabe ao conselho fazer uma leitura correta do ambiente externo a fim de assegurar sua sustentabilidade e sucesso de longo prazo.

O conselho deve atuar como um contrapeso da gestão, certificando-se que as “perguntas difíceis” sejam feitas de modo independente e qualificado. Questionamentos sadios sobre como as operações vêm sendo conduzidas, os resultados são obtidos e suas consequências para o médio e longo prazos são particularmente importantes para as empresas com uma liderança forte e inquestionável, como aquelas dirigidas por empreendedores.

Um bom conselho também deve verificar se a gestão está em conformidade com todos regramentos exigidos, sem gerar passivos futuros ocultos para a organização. A relação com a gestão é uma tarefa delicada a ser trabalhada continuamente. Ao mesmo tempo em que deve supervisionar ativamente os executivos, cabe ao conselho manter um relacionamento franco e cordial com a diretoria,

inclusive para incentivar os gestores a proporcionar ampla transparência sobre o negócio.

Nas empresas com estrutura acionária mais dispersa e sócios distantes do dia a dia, o conselho possui importância adicional ao monitorar potenciais situações envolvendo conflitos de interesses dos executivos. Já nas empresas com elevada concentração acionária e presença de um acionista controlador dominante, cabe ao conselho fazer prevalecer o interesse mais amplo da companhia e de todos os acionistas.

Em última instância, o conselho tem como grande missão atuar como um guardião do propósito, valores, cultura, estratégia e sistema de governança da organização, de maneira a promover a criação sustentável de valor para todos os seus *stakeholders* e, assim, assegurar sua perenidade e sucesso duradouro.

### ***O papel do conselho no processo decisório da alta gestão:***

*“A independência de pensamento é o pecado mais imperdoável na sociedade.”*

Emma Goldman (1869-1940)<sup>[79](#)</sup>

O processo decisório da alta gestão pode ser dividido em quatro etapas: 1) geração de ideias ou oportunidades de negócio; 2) avaliação e deliberação das propostas; 3) implementação das propostas aprovadas; e, 4) monitoramento dos resultados obtidos vis-à-vis os resultados esperados, com definição de eventuais recompensas ou sanções.

O conselho possui um papel-chave neste processo, uma vez que evita que os executivos, ou até mesmo uma única pessoa, sejam os responsáveis por gerar as propostas, aprová-las, implementá-las e avaliar seus resultados – algo que, cedo ou tarde, tende a destruir valor.

Em particular, cabe ao conselho analisar com postura independente as propostas da gestão e, ao final, estabelecer as devidas recompensas ou penalidades com base nos resultados obtidos. Aos executivos, por sua vez, compete identificar oportunidades de negócio e outras iniciativas e, uma vez submetidas ao crivo independente do conselho, implantá-las. A figura abaixo descreve o papel do conselho de administração no processo decisório da alta gestão.

**Figura 6 – O papel do conselho de administração no processo decisório da alta gestão.**



Fonte: Adaptado de Fama, E., Jensen, M., "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Junho de 1983.

### ***O papel do conselho de acordo com a Lei***

Embora o conselho de administração seja obrigatório apenas para companhias de capital aberto e sociedades de economia mista, recomenda-se fortemente a criação de um conselho de

administração em todas as organizações a partir de um certo porte a fim de aprimorar seu processo decisório e reforçar seu sistema de governança. Em seu artigo 142, nossa Lei das Sociedades por Ações estabelece as seguintes competências para o conselho de administração:

1. Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
2. Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
3. Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar os livros e papéis da companhia a qualquer tempo, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
4. Convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente;
5. Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
6. Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
7. Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
8. Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
9. Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Nossa Lei, portanto, atribui ao conselho um papel estratégico (inciso I), de monitoramento e seleção de executivos (incisos II e III), de deliberação sobre a estrutura de capital da companhia (incisos VII e VIII) e de relacionamento com os auditores externos (incisos

VII). Ela também deixa claro em seu artigo 140 que o conselho de administração é um órgão de deliberação colegiada, não individual. Logo, não deve haver qualquer hierarquia ou peso diferenciado dos votos dos conselheiros, incluindo seu presidente.

### ***O papel do conselho de acordo com as melhores práticas de governança***

O papel do conselho de acordo com as práticas recomendadas de governança vai muito além das exigências legais. No Brasil, enfatizou-se historicamente a necessidade de o órgão se concentrar na discussão de questões estratégicas. Já no exterior, notadamente nos países anglo-saxões, enfatizou-se o monitoramento dos executivos como principal atribuição do conselho. Com o passar dos anos, o papel do conselho ampliou-se em todo o mundo, passando a contemplar duas outras dimensões relevantes: a qualidade das informações divulgadas para os públicos externos e a formulação e cumprimento das políticas da organização.

O resultado deste processo de ampliação dos papéis do conselho ao longo do tempo é que atualmente há uma expectativa muito grande dos acionistas e demais *stakeholders* em relação ao órgão.

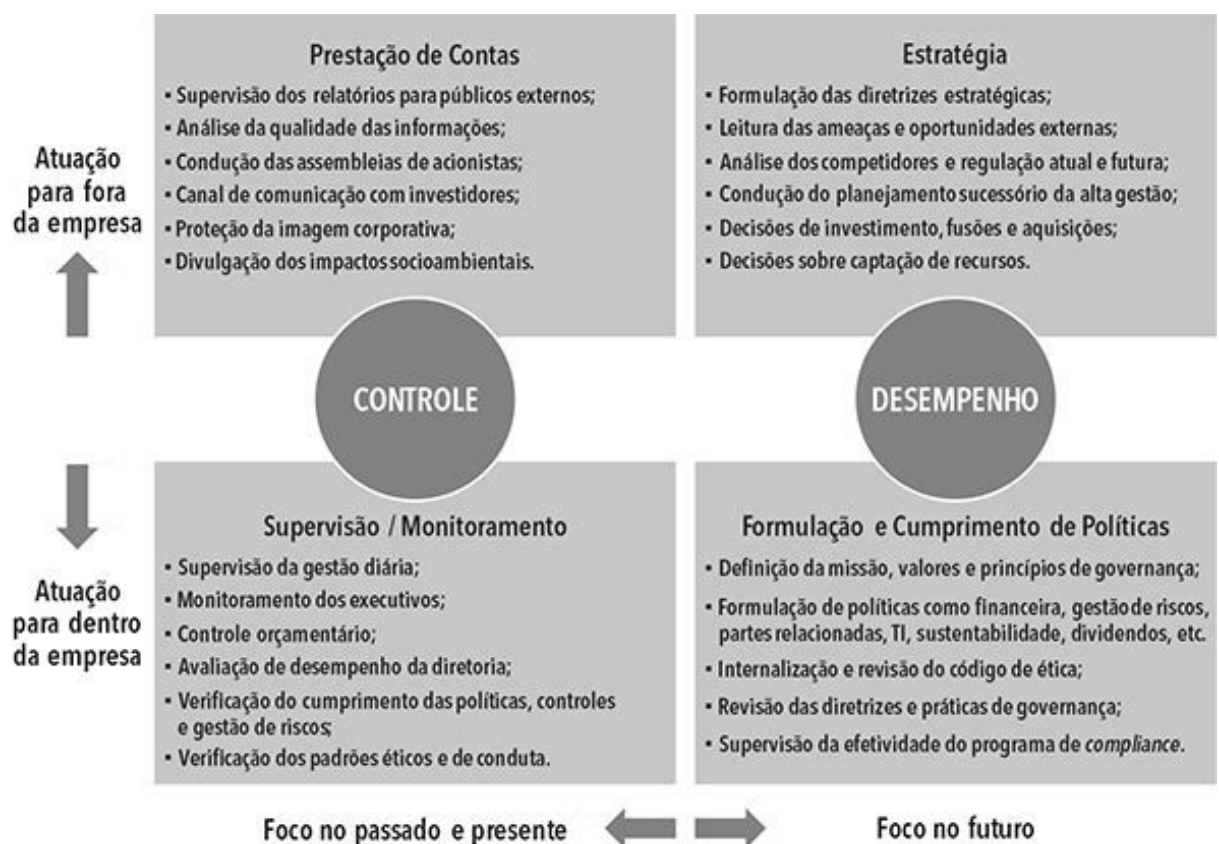
De um lado, espera-se que o conselho se dedique a atividades de controle, o que inclui o monitoramento contínuo da gestão e a produção de relatórios elevada qualidade para os públicos externos.

Do outro, espera-se que os conselhos criem valor para a organização por meio de uma leitura correta do ambiente externo, tomada de decisões estratégicas corretas, promoção de uma cultura



ética sólida e estabelecimento de políticas corporativas adequadas às peculiaridades da empresa. A figura abaixo descreve as quatro dimensões de atuação do conselho de administração de acordo com as boas práticas de governança, detalhando suas respectivas atividades.

**Figura 7 – Dimensões de atuação do conselho de administração segundo as boas práticas.**



Fonte: Adaptado de Tricker, Bob. "Corporate Governance: Principles, Policies and Practices". Oxford University Press. 2009.

Conforme observado na figura acima, o conselho deve dividir seu tempo, via de regra, entre as atividades de controle e aquelas voltadas a melhorar o desempenho do negócio. A divisão ideal de

tempo entre controle e criação de valor dependerá do perfil de cada empresa e do seu estágio de vida.

Via de regra, recomenda-se que o conselho se dedique ao máximo para questões voltadas ao futuro da organização do que para temas operacionais do dia a dia ou de seu passado recente, como o tradicional “orçado vs. realizado”. Além disso, é fundamental que o conselho compreenda seus múltiplos papéis e não se concentre demasiadamente em uma única dimensão de atuação.

Uma questão relevante é saber se o aumento da expectativa dos *stakeholders* em relação à atuação dos conselhos é realista, uma vez que o órgão em geral se reúne de 6 a 12 vezes por ano e a maioria dos conselheiros dedica um número reduzido de horas à organização.

Independentemente deste debate, é consenso sob a ótica das boas práticas de governança que um conselho de administração efetivo deve perseguir ao menos oito objetivos centrais, descritos na tabela a seguir:

**Tabela 23 – Oito objetivos centrais de um conselho efetivo.**

#	Temas-chave	Um conselho de administração efetivo deve:
1	Propósito e valores	Assegurar que a organização persegue um propósito mais amplo do que o resultado financeiro e possui um conjunto de valores essenciais autênticos que não abre mão.
2	Estratégia	Assegurar que a organização possui uma estratégia adequada baseada em uma leitura correta de seu ambiente externo.
3	Gestão de Riscos	Assegurar que os executivos identifiquem os riscos que a organização está exposta e possuam planos de ação

		apropriados para lidar com eles.
4	Atitude e Comportamento Ético na Alta Gestão	Zelar para que os valores e princípios éticos estejam sempre presentes na cultura da organização, manifestada diariamente por meio dos estilos de liderança predominantes na empresa, decisões de negócios e forma de relacionamento com seus <i>stakeholders</i> .
5	Seleção e Avaliação de Desempenho	Assegurar que os cargos de liderança sejam ocupados por executivos que incorporam a cultura e valores da organização e que a empresa adota métricas adequadas (financeiras e não-financeiras) para avaliar seu desempenho.
6	Remuneração e Sucessão	Estabelecer um sistema de incentivos adequado, manter um plano sucessório efetivo das principais lideranças e assegurar que a organização possua um capital humano compatível com suas aspirações e desafios.
7	Investimentos e Financiamento	Avaliar em profundidade as premissas adotadas no lançamento de novos produtos ou serviços, aquisições, expansões e outros projetos de investimento, bem como propiciar uma estrutura de capital adequada.
8	Transparência e Comunicação	Assegurar que as informações financeiras e não financeiras para os públicos externos sejam de elevada qualidade e que haja canais de comunicação adequados com os principais <i>stakeholders</i> .

### 3.2.1. Uma agenda para os conselhos de administração nos anos 2020

Para concluir o debate sobre o papel do conselho de administração, vale a pena refletirmos sobre as megatendências da sociedade contemporânea e suas implicações para o bom desempenho do órgão.

Como se sabe, o mundo vem passando por enormes transformações tecnológicas, ambientais e sociais nessa transição para o Século XXI. Entre essas grandes mudanças, cada uma com impacto colossal sobre as empresas, se destacam:

- Um mundo cada vez mais transparente, interconectado, instável e imprevisível;
- A chegada da era das máquinas inteligentes possibilitada pelos avanços da inteligência artificial;
- A quarta revolução industrial, com a criação de novos modelos de negócios e a fusão dos mundos físico, digital e biológico;
- O aquecimento global e o horizonte cada vez mais próximo de colapsos ecológicos;
- O envelhecimento da população e outras mudanças demográficas;
- A crescente polarização política e o aumento dos riscos geopolíticos;
- A tendência de aumento da desigualdade econômica para níveis sem precedentes;
- As expectativas cada vez maiores dos stakeholders sobre o papel das empresas na sociedade;

- O maior ativismo dos investidores, com pressões tanto para resultados financeiros de curto prazo quanto para melhores padrões ESG (ambientais, sociais e de governança) de longo prazo;
- O surgimento de um novo *Zeitgeist*, principalmente nas novas gerações, caracterizado por maior consciência socioambiental, ênfase em experiências em vez de rotinas e um conceito de sucesso mais relacionado à qualidade de vida do que a conquistas materiais.<sup>80</sup>

**Figura 8 – Megatendências que impactam as empresas na transição para o Século XXI.**



A cada dia, essas mudanças estruturais vêm redefinindo como as empresas operam e criam valor. Para navegar em águas tão turbulentas e imprevisíveis, muitas organizações precisarão de uma ampla reformulação na mentalidade e no *modus operandi* de seus conselhos de administração.

Em particular, existem 10 implicações principais das transformações em curso sobre o papel, funcionamento, cultura e composição dos conselhos:

**Tabela 24 – Implicações das transformações do Século XXI para os conselhos de administração.**

<b>Dimensão</b>	<b>10 implicações das transformações em curso para os conselhos de administração</b>	
<b>Papel do Conselho</b>	<b>1</b>	Mais foco no futuro, menos no passado.
	<b>2</b>	Novos temas na pauta do Conselho, com ênfase no fator humano.
	<b>3</b>	Maior otimização do tempo do Conselho.
<b>Funcionamento e cultura do Conselho</b>	<b>4</b>	Atuação mais contínua e fluida, menos pontual e rígida.
	<b>5</b>	Mais debates, menos transmissão de informações.
	<b>6</b>	Mais ênfase no aprendizado continuado e avaliação individual.
	<b>7</b>	Mais transparência sobre as atividades e comunicação com stakeholders.
<b>Composição do Conselho</b>	<b>8</b>	Equilíbrio entre expertise em temas emergentes e experiência setorial.
	<b>9</b>	Diversidade com inclusão e familiaridade.
<b>Presidência do CA</b>	<b>10</b>	De um enfoque cerebral e litúrgico para um enfoque humano e cultural.

### ***Papel do Conselho de Administração***

#### ***Implicação # 1: Mais foco no futuro, menos no passado***

Os conselhos devem passar a gastar muito mais tempo discutindo questões estratégicas voltadas ao futuro da organização do que em temas operacionais do dia a dia ou passado recente, como o tradicional “orçado vs. realizado.”

Apesar de cada organização ter sua especificidade, uma boa meta seria gastar ao menos 70% do tempo das reuniões para temas relacionados aos riscos e direcionamentos futuros da empresa. Este objetivo não é fácil de ser alcançado, uma vez que muitos conselhos tendem a dedicar seu tempo a inúmeros controles, questões procedurais e de monitoramento da gestão. Em trabalhos que realizei com empresas brasileiras de grande porte ao longo dos anos, por exemplo, constatei que mais de 90% do tempo de alguns conselhos era gasto na análise retrospectiva de indicadores financeiros e em temas jurídicos ou operacionais do dia a dia.

### ***Implicação # 2: Novos temas na pauta do Conselho, com ênfase no fator humano***

É fundamental que os conselhos passem a discutir com a devida qualidade temas emergentes relacionados às mudanças tecnológicas, ambientais e sociais do Século XXI. Entre os tópicos a serem incluídos regularmente na pauta dos conselhos, se destacam: o [propósito, valores e a cultura da organização](#); os [estilos de liderança predominantes](#) no dia a dia; a [saúde mental e engajamento dos colaboradores](#); a gestão do capital humano; a criação de um ambiente propício à [motivação intrínseca](#) e à [inovação](#); os riscos disruptivos e cibernéticos; a gestão e a proteção

dos dados; a inteligência artificial; e, a digitalização da economia e da sociedade.

Mais do que debates superficiais, é preciso dar concretude a esses temas com a criação de [indicadores objetivos](#) para seu acompanhamento contínuo. Tomemos, por exemplo, a questão da [cultura ética](#). Trata-se de um tema-chave para administrar adequadamente os riscos éticos, reputacionais e de compliance da empresa, bem como para instaurar uma cultura de inovação e elevado engajamento. Como demonstrarei no capítulo 4, a cultura ética de uma empresa pode ser medida objetivamente de diversas maneiras, muito além da rotineira e extremamente limitada pesquisa de clima.

Cabe aos conselhos, portanto, dar a temas como a cultura ética sua devida relevância, passando a mensurá-los objetivamente e a monitorá-los regularmente.

### ***Implicação # 3: Maior otimização do tempo do Conselho***

Incluir novos temas em reuniões já abarrotadas de matérias é uma tarefa extremamente desafiadora. Para aprimorar a pauta e a produtividade das reuniões do conselho, é preciso trabalhar na otimização de seu tempo.

Na prática, isto significa analisar com rigor matemático onde o tempo das reuniões está sendo consumido. Em especial, é preciso refletir regularmente sobre as seguintes questões: como o conselho está gastando seu tempo? Como deveria estar gastando idealmente? O que deve ser feito para eliminar esta lacuna? Em



trabalhos que conduzi junto a empresas de grande porte, por exemplo, muitas vezes constatei que apenas algo ao redor de 15% do tempo do órgão havia sido gasto em matérias deliberativas, enquanto os conselheiros dessas empresas acreditavam que ao menos 50% do tempo deveria ser alocado nessas matérias.

Pensar de maneira holística em todos os temas que o conselho precisa cobrir ao longo do ano também é fundamental. Isto permite criar um calendário anual de pautas com espaço para temas não urgentes, porém essenciais para o futuro da organização e que precisam ser trabalhados proativamente (e não reativamente).

Outra tarefa crítica melhorar as atividades pré e pós-reuniões. No caso do pré-reunião, por exemplo, a qualidade e a produtividade das sessões tendem a ser diretamente proporcionais ao preparo dos conselheiros (enquanto a duração das reuniões tende a ser inversamente proporcional ao preparo prévio).

### ***Funcionamento e cultura do Conselho***

#### ***Implicação # 4: Atuação mais contínua, fluida e dinâmica, menos pontual, rígida e estática***

Os conselhos em geral atuam de maneira pontual e infrequente, com pouca comunicação de seus membros entre as reuniões. Tendo em vista a enorme velocidade das mudanças em curso e as diversas formas de interação possibilitadas pelas novas tecnologias, cada vez mais exige-se um engajamento contínuo dos conselheiros além das reuniões.

Este contato constante e em tempo real, por sua vez, possibilitará que as 8 a 12 reuniões típicas dos conselhos sejam destinadas principalmente ao aprofundamento dos debates e contato pessoal necessário para a construção do espírito de grupo.

Criar estruturas *ad hoc* dedicadas a temas relevantes ou urgentes é outra maneira de o conselho passar a ter uma atuação mais dinâmica. Por que não, por exemplo, criar comissões temporárias dedicadas a temas cada vez mais importantes para o conselho, como o propósito e valores da organização, saúde mental dos colaboradores ou inteligência artificial? Isto permitiria ao conselho criar mais massa crítica em relação a questões que cada vez mais farão parte de sua agenda.

É importante destacar, contudo, que um envolvimento mais contínuo dos conselheiros não significa atuar na gestão diária. A divisão de tarefas continua a ser essencial, incluindo a saudável segregação de responsabilidades. Na prática, fazer com que os papéis estabelecidos nos documentos corporativos sejam praticados no dia a dia da organização é muitas vezes o maior desafio para assegurar a boa governança para valer.

### ***Implicação # 5: Mais debates, menos transmissão de informações***

Pouco adiantará ter uma pauta adequada se as reuniões do conselho se caracterizarem mais pela exposição unidirecional de informações do que pela interação e debates. Para isso, é fundamental desenvolver uma cultura que incentive os conselheiros

a manifestar suas eventuais divergências de maneira construtiva a fim de manter o coleguismo e o respeito mútuo.

Naturalmente, isto exige dos conselheiros um conjunto de qualidades associadas a competências comportamentais ainda pouco discutidas nos conselhos, como autocontrole, empatia, capacidade de ouvir, inteligência emocional e capacidade de fazer uma leitura correta da personalidade de suas lideranças. Em particular, é fundamental que os conselheiros adotem a chamada “escuta ativa” nas reuniões, demonstrando interesse genuíno por meio de contato visual, atenção plena com os pares e boa linguagem corporal.

Outro aspecto cultural pouco observado é conseguir criar um ambiente emocionalmente positivo onde as pessoas se sintam à vontade para esclarecer suas dúvidas, mesmo que aparentemente simples e que possam expô-las a uma situação de vulnerabilidade.

O mínimo de tempo, portanto, deverá ser gasto com apresentações meramente informativas da gestão carregadas por toneladas de slides e planilhas.

### ***Implicação # 6: Mais ênfase no aprendizado continuado e avaliação individual***

Em uma economia do conhecimento, se as pessoas e empresas não estão aprendendo diariamente, então elas já estão se tornando obsoletas. Logo, é preciso criar uma agenda de desenvolvimento continuado para os conselheiros.

Esta agenda deve ir além de assuntos técnicos e contemplar o aprimoramento de habilidades socioemocionais fundamentais para o relacionamento interpessoal, como a escuta ativa, mediação e a comunicação não violenta.

Esta implicação também remete ao imperativo de as empresas enfim avançarem na avaliação da contribuição individual de cada conselheiro para o grupo. Isto é absolutamente necessário quando se tem um ambiente externo de enorme complexidade e exigências cada vez maiores da sociedade em relação ao conselho.

É preciso ir além, portanto, das tradicionais autoavaliações anuais do conselho baseadas em *checklists* padronizados sobre o desempenho agregado do órgão (infelizmente muitas vezes respondidos sem a devida reflexão e posterior debate).

Cada vez mais, é preciso que cada conselheiro compreenda o que é esperado de sua atuação individual e seja avaliado em função dessas expectativas regularmente.

### ***Implicação # 7: Mais transparência sobre as atividades e comunicação com stakeholders***

O conselho tem sua credibilidade reforçada na medida em que os públicos externos percebem que o órgão vem cumprindo seu papel a contento. Isto é particularmente importante em momentos de crises ou problemas reputacionais, como os ocorridos com empresas brasileiras de referência nos últimos anos. Nesses episódios, a primeira pergunta que vem à tona é: onde estava o conselho dessa organização?

Logo, é necessário que o conselho proporcione elevada transparência sobre seu *modus operandi* para os acionistas e demais stakeholders-chave. Uma recomendação é elaborar anualmente um relatório nos moldes do *governance report* britânico para explicar como o conselho de administração vem agregando valor à organização.<sup>81</sup>

Entre as questões a serem respondidas nesse documento, se destacam: como o conselho funcionou ao longo do ano? Quantas vezes se reuniu, quais foram os principais temas debatidos e assiduidade de seus membros? Qual é seu método de trabalho e como o órgão toma decisões? Como ele presta contas? Como se avalia? Como ele identifica os membros que não demonstram comportamentos alinhados aos valores da organização? O que é feito quando são identificados conselheiros que tem dedicado tempo insuficiente ou agregado pouco valor ao órgão? Como seus membros se atualizam? Como acompanham a empresa? Como se relacionam com os principais stakeholders da organização? Como são remunerados? Como os comitês do conselho têm funcionado? Como os novos conselheiros são selecionados? Como o conselho mitiga os conflitos de interesses?

Além de proporcionar elevada visibilidade sobre seu funcionamento, recomenda-se ao conselho estabelecer canais de comunicação com os principais *stakeholders* da organização a fim de capturar suas percepções e ouvir suas demandas de maneira estruturada.

### ***Composição do Conselho***

### ***Implicação # 8: Equilíbrio entre expertise em temas emergentes e experiência setorial***

Para discutir com a devida qualidade os temas emergentes do Século XXI, é preciso novas expertises no conselho voltadas principalmente para as questões humanas e tecnológicas.

Em particular, os conselhos deverão cada vez mais selecionar membros com expertises em temas como cultura organizacional, capital humano, liderança, tecnologias digitais, ciência de dados, segurança cibernética, questões sociais e ambientais.

Isso não significa, contudo, que as experiências tradicionalmente demandadas pelos conselhos em temas como finanças, direito, contabilidade e gestão executiva, se tornarão irrelevantes. O importante é achar o equilíbrio entre expertises em temas emergentes e experiência setorial, financeira e de liderança.

Sobretudo, é preciso que conselho avalie regularmente se possui o capital humano adequado para cumprir suas responsabilidades e agregar valor à organização. Uma boa prática é refletir periodicamente sobre a seguinte questão: a composição de nosso conselho está alinhada aos desafios que nossa organização enfrentará nos próximos cinco a dez anos?

### ***Implicação # 9: Diversidade com inclusão e familiaridade***

Além de novas expertises, os novos tempos exigem novas perspectivas no conselho. Para isso, é crucial ter elevada

diversidade de pensamentos no órgão.

Já há uma vasta literatura sobre a necessidade de aumentar a diversidade de gênero, formações, experiências, idade, tempo no cargo, culturas, e raça nos conselhos a fim de ampliar sua riqueza de pensamentos e torná-lo mais sintonizado às demandas da sociedade.

Trata-se de um tema já presente nas discussões da maioria das empresas, com a maioria dos conselheiros manifestando apoio à ideia de elevar a pluralidade do órgão. A prática, contudo, é muito difícil: somos programados em termos evolutivos para privilegiar o que é similar, o que inclui nos cercar de pessoas parecidas em termos demográficos e de visão de mundo.

É preciso [avançar da discussão infrequente e descompromissada sobre a questão da diversidade nos conselhos para a ação](#). Isto inclui a aprovação de iniciativas concretas, como novas práticas para a seleção de conselheiros e a adoção de metas objetivas.

Para os conselhos que já conseguiram elevar a diversidade de seus membros, vem a segunda etapa: [criar um ambiente inclusivo](#) em que todas as vozes, principalmente as de conselheiros mais jovens, há menos tempo no cargo ou pertencentes a minorias, sejam igualmente ouvidas no órgão.

Neste tema, vale uma ressalva importante: é preciso avançar na diversidade e inclusão, porém sem perder a familiaridade entre os membros que proporciona coesão, confiança e espírito de grupo. Trata-se de um *tradeoff* delicado, uma vez que o excesso de proximidade entre os conselheiros pode dificultar a manifestação de

divergências ou questionamentos junto àqueles que não vêm contribuindo a contento.

## ***Presidência do Conselho***

### ***Implicação # 10: De um enfoque cerebral e litúrgico para um enfoque humano e cultural***

Iniciar um processo de mudança em hábitos arraigados no conselho requer liderança. O presidente do conselho é o maestro do órgão e tem um papel fundamental nesse processo.

Cabe a ele ou ela deixar de ter um papel eminentemente cerebral e litúrgico para se concentrar mais nos aspectos culturais e humanos do órgão. Isto significa liderar os conselheiros por meio da persuasão e exemplo para que o órgão tenha a cultura desejada, relacionamentos saudáveis, um ambiente emocionalmente positivo e foco no aprendizado e aprimoramento contínuos.

A questão cultural é fundamental: o [conselho precisa ter uma cultura plenamente alinhada à cultura idealizada para a organização](#), de maneira a servir como referência para a gestão. Se o conselho deseja, por exemplo, que a organização tenha uma cultura de respeito às divergências, civilidade e transparência, então deve praticar esses comportamentos entre seus membros e na relação com os executivos.

Outra atribuição a ser cada vez mais exigida do presidente do conselho é a capacidade de estabelecer conversas francas com os conselheiros que vêm apresentando um desempenho aquém do



esperado. Trata-se obviamente de uma questão extremamente delicada, postergada pela maioria dos conselhos devido à relação de amizade e muitas vezes até de deferência entre os pares do órgão (via de regra, pessoas de destaque que alcançaram sucesso profissional).

### ***Para concluir:***

O papel do conselho tem sido tradicionalmente associado à supervisão da gestão, definição e monitoramento da execução da estratégia. Em um mundo cada vez mais transparente e imprevisível, essas atribuições tendem a ter relevância menor. De um lado, as novas tecnologias permitem diversas formas de supervisão da gestão e dos números em tempo real. Do outro, a busca por prever e controlar o futuro que caracteriza os processos de planejamento estratégico tem agregado cada vez menos valor.

Logo, para se manterem sintonizados com os novos tempos, os conselhos precisam evoluir em relação ao seu papel, funcionamento e composição. Em particular, o [foco no fator humano](#) deverá ser cada vez mais preponderante, o que exigirá o aporte de novas competências e experiências pelos conselheiros.

Para agregar valor no Século XXI, os conselhos precisarão cada vez mais procurar assegurar que suas organizações sejam orientadas para um propósito maior, que as decisões diárias sejam pautadas por valores sólidos e que os executivos exibam um comportamento ético alinhado à cultura desejada.

### 3.2.2. Qualificações desejáveis de um bom conselheiro

*“Os pensadores livres são aqueles dispostos a usar suas mentes sem preconceitos e sem medo de compreender coisas que possam entrar em conflito com seus costumes, privilégios ou crenças. Essa forma de pensar não é comum, porém é essencial para pensar corretamente.”<sup>82</sup>*

Lev Tolstói (1828-1910)

Para ser efetivo, um conselheiro deve possuir cinco atributos principais: independência intelectual, qualificação técnica, tempo para se envolver com a organização, habilidades comportamentais e integridade.

Independência intelectual significa ser capaz de sempre colocar o interesse da empresa em primeiro lugar, principalmente nas situações em que ele conflitar com os interesses particulares do conselheiro ou dos acionistas que o elegeram para o cargo.

O segundo atributo refere-se à qualificação. Um bom conselheiro deve ter conhecimentos sólidos sobre estratégia, gestão de pessoas, ética, controles, decisões de investimento e financiamento, temas que tendem a ocupar boa parte da pauta do órgão. Mais especificamente, segundo o código do IBGC, o conselheiro deve ter visão estratégica, capacidade de comunicação, ciência das melhores práticas de governança, conhecimentos sobre gerenciamento de riscos, compreensão da legislação societária e

capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros.<sup>83</sup>

A disponibilidade de tempo aliada à motivação para engajamento contínuo com a organização constitui o terceiro atributo-chave para um bom conselheiro. Trata-se de um requisito essencial, já que, sem tempo não é possível ser um conselheiro efetivo por mais brilhante e bem-intencionado que seja o indivíduo. É a partir da disponibilidade de tempo que o conselheiro pode vir a se envolver em profundidade com a organização. Do contrário, ele ou ela corre o risco de se tornar um mero “frequentador de reuniões”, completamente dependente das informações e da análise, em alguns casos enviesada, dos executivos ou outros conselheiros para seu posicionamento.

O tempo ideal para a atuação no conselho varia em função de três aspectos principais: as características da empresa (porte, complexidade das operações, momento organizacional de maior estabilidade ou transição relevante etc.); o momento do mercado (situação macroeconômica e do setor da empresa, existência de crise financeira, etc.); e, o papel desempenhado pelo conselho da empresa em questão (ex. mais atuante e monitorador ou mais distante e estratégico). Como ordem de grandeza, conselheiros de empresas de referência em boa governança tendem a dedicar dois a três dias por mês para exercer o conjunto de atividades relativas à função, totalizando cerca de 30 dias por ano.

As habilidades comportamentais ou *soft skills* são a quarta qualidade fundamental de um bom conselheiro. O termo abrange todas as competências humanas que possibilitam a um indivíduo

interagir de maneira efetiva e harmoniosa com os outros. Entre elas, se destacam a inteligência emocional e a capacidade de liderar, colaborar, negociar, demonstrar empatia, se comunicar com competência sem agressividade, escutar os outros ativamente, ser resiliente e posicionar-se com uma orientação construtiva.<sup>84</sup>

O último atributo, não menos importante, é a integridade. Como um dos papéis-chave dos conselhos é estabelecer o chamado “*ethical tone at the top*” (atitude e comportamento ético no topo), é primordial que os conselheiros sejam exemplares neste quesito. O pleno alinhamento aos valores da organização e a inteligência moral para analisar as consequências das decisões e ações da empresa sobre terceiros devem naturalmente ser uma exigência para a seleção dos conselheiros.

Além desses cinco atributos, outra qualidade deve estar presente no caso dos conselheiros classificados como independentes (detalhados na próxima seção): a capacidade de ser um agente de mudanças na organização em relação às suas práticas de governança, sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Como os executivos tendem a se voltar para o dia a dia dos negócios e os acionistas controladores muitas vezes se mostram satisfeitos com o status quo focados no monitoramento dos resultados financeiros, cabe aos conselheiros independentes promover essa nobre missão.

Não se trata de uma tarefa fácil. Muitas vezes, o conselheiro com uma agenda positiva em áreas não diretamente relacionadas a questões financeiras enfrentará resistência e interesses particulares, bem como comportamentos e hábitos arraigados – principalmente no caso das organizações com elevada concentração de poder.

Algumas iniciativas podem ajudar a promover um processo de mudanças: fazer uma leitura correta da cultura e estilos de liderança predominantes na organização; entender as personalidades, visões de mundo e agendas dos demais conselheiros e principais executivos; agir passo a passo, escolhendo as batalhas a priorizar em vez de procurar efetuar muitas mudanças de uma vez; e, conquistar aliados para sua causa sem criar inimigos.

A iniciativa mais importante, contudo, é convencer a principal liderança – em geral o acionista controlador, presidente do conselho ou diretor-presidente – da necessidade de levar a empresa a padrões éticos, sociais e ambientais mais elevados. Isso quase sempre envolve mudar sua mentalidade, valores e estágio de conscientização como ser humano. Afinal de contas, como é possível instaurar valores tipicamente associados à boa governança, como transparência, ética, sustentabilidade e diversidade, se o indivíduo no topo não os tiver como um valor pessoal?

Uma maneira de não se começar esse processo de convencimento é pelo lado racional. Isto é, pela apresentação de estudos que mostram que investir em governança aumenta a rentabilidade ou o valor da empresa. O motivo é simples: raramente as pessoas mudam seus hábitos, valores ou comportamentos de longa data – o tipo de mudança exigida da liderança em um trabalho de transformação genuína de governança – apenas com base em evidências objetivas.

Como descrevi no capítulo anterior, temos uma racionalidade limitada que geralmente nos faz acreditar no que queremos acreditar e não acreditar no que não queremos acreditar. Como

resultado, o mais provável é que os líderes resistentes a mudanças desqualifiquem quaisquer estudos apresentados por considerarem que não se aplicam às especificidades de sua organização. Ou pior: é possível que passem a procurar informações que contestem as análises apresentadas e fortaleçam sua visão inicial.

Tendo em vista que nossas decisões são resultado de um sistema intuitivo-emocional que julga imediatamente qualquer ideia que nos é apresentada e de outro lógico-racional que tende a apenas justificar as decisões que já tomamos inconscientemente, o caminho para uma pessoa mudar sua visão sobre qualquer tema envolve recorrer primeiro à sua emoção e intuição. É por aí que se pode levar os indivíduos a um processo de abertura que os torne de fato dispostos a ouvir e a aceitar argumentos racionais.

Fazer a principal liderança sentir os impactos de suas decisões na vida de outras pessoas e sobre o meio ambiente por meio de visitas, depoimentos ou outras interações é uma das maneiras de se criar essa abertura.

Outro caminho é incentivá-la a repensar sua própria narrativa, ou seja, a história que construímos sobre nós mesmos para dar sentido à nossa vida. Em vez de conquistas e status, a narrativa deve ser enriquecida com as ideias de legado e contribuição, de devolver à sociedade o que a liderança recebeu e possibilitar o mesmo a outras pessoas.

É a partir da reavaliação de sua própria narrativa, invariavelmente associada a uma revisão do conceito de sucesso no âmbito pessoal, que a principal liderança poderá adotar uma visão mais ampla de seu papel e de sua empresa na sociedade. O desejo genuíno de

adotar os princípios e melhores práticas de governança será então mera consequência, e o conselheiro terá conseguido cumprir seu papel único como um agente de mudanças decisivo.

### 3.2.3. O conselheiro independente: um personagem-chave na governança corporativa

*“Em minha longa experiência, nunca conheci conselheiros externos que não se considerassem totalmente independentes, mesmo que por acaso fossem ex-CEOs da companhia, amigos pessoais dos executivos, ou mesmo o irmão ou a esposa do CEO.”<sup>85</sup>*

Sir Alastair Ross Goobey (1945-2008)

Os conselheiros são categorizados como internos, externos ou independentes. Os internos são aqueles que atuam simultaneamente como executivos da organização, incluindo o próprio diretor-presidente.<sup>86</sup> Os externos são aqueles que não são executivos, mas têm vínculos com eles (como laços de parentesco) ou com os principais acionistas da empresa. Já os independentes, por sua vez, são aqueles membros externos à gestão diária cujo único relacionamento relevante com a empresa deriva de sua atuação como conselheiro.<sup>87</sup>

Por não estarem, em tese, sujeitos a conflitos de interesses estruturais, os membros independentes são considerados os mais bem posicionados para tomar decisões imparciais orientadas ao melhor interesse de longo prazo da organização. Como consequência, todos os códigos de boas práticas passaram a



recomendar uma significativa proporção de independentes nos conselhos –idealmente compondo a maioria do órgão.

Além da ausência de conflitos de interesses, o conselheiro independente é considerado especialmente útil por ser capaz de:

- Sustentar suas posições de maneira objetiva, sem compromissos com *stakeholders* ou acionistas específicos;
- Trazer uma visão externa descontaminada de fatores emocionais resultantes de relação prévia com a empresa ou com suas principais lideranças;
- Aportar conhecimento em áreas específicas de interesse da organização;
- Ampliar a rede de contatos da empresa;
- Contribuir para o processo de aprimoramento das práticas de governança; e,
- Privilegiar estratégias de médio e longo prazos.

Deve-se destacar, entretanto, que a ausência de vínculos formais com a gestão e com acionistas específicos não assegura necessariamente uma postura independente do conselheiro. Ao menos dois outros aspectos devem ser levados em consideração para avaliar a efetiva independência dos conselheiros: o tempo no cargo e a existência de relacionamento social prévio com o diretor-presidente, acionista controlador ou outros sócios relevantes.

Conselheiros há muito tempo no cargo ou que possuam laços de amizade com lideranças da empresa tendem a evitar conflitos com a gestão ou com os principais acionistas, minando assim sua efetividade como membro independente nas situações em que uma

postura mais crítica se mostre necessária. É fundamental, portanto, reavaliar periodicamente a independência dos conselheiros para que aqueles classificados nesta categoria sejam genuinamente – e não apenas formalmente – independentes.

### 3.2.4. O presidente do conselho de administração

*“Se o diretor-presidente é o coração da companhia, bombeando vibração no seu âmago, o presidente do conselho é a alma da companhia, sua consciência, seu guardião moral.”<sup>88</sup>*

Andrew Kakabadse (1952-)

O presidente do conselho possui um papel crucial para o bom funcionamento e a efetividade do órgão. É ele ou ela quem deve assegurar que a pauta contemple todos os temas relevantes do órgão ao longo do ano, que os conselheiros recebam informações de elevada qualidade e com a antecedência adequada, que as reuniões sejam produtivas e que todos os conselheiros participem de maneira ativa e independente a fim de contribuir ao máximo para a organização. Cabe ainda ao presidente do conselho proporcionar a devida prestação de contas para os acionistas e demais stakeholders-chave, idealmente com a disponibilização de um canal para comunicação. Especificamente, compete ao presidente do conselho:

- Organizar e coordenar o calendário de reuniões e a agenda do conselho;
- Assegurar que os conselheiros recebam informações completas, de qualidade e com a antecedência necessária dos itens da pauta;

- Presidir as reuniões, conduzindo-as de maneira a assegurar que todos os conselheiros sejam igualmente ouvidos;
- Assegurar que as reuniões mantenham o foco nos itens da pauta;
- Fomentar uma atmosfera que incentive a divergência de opiniões respeitosa e construtiva e confira liberdade aos dissidentes para consignar votos contrários;
- Acompanhar a implementação das deliberações do órgão;
- Promover um processo estruturado e regular de autoavaliação do conselho como órgão colegiado, dos comitês e dos conselheiros individualmente;
- Elaborar um calendário anual com as datas das assembleias gerais de acionistas, convocá-las e presidi-las;
- Elaborar o orçamento anual do conselho, submetendo-o posteriormente à assembleia geral para deliberação;
- Acompanhar as despesas do conselho vis-à-vis o orçamento do órgão;
- Relacionar-se com o diretor-presidente e aconselhá-lo quando solicitado;
- Atuar como “embaixador” da empresa, em harmonia com a representação institucional do diretor-presidente.

Dada a relevância do papel de presidente do conselho e a necessidade de o conselho atuar de maneira independente da gestão diária, é fundamental para a boa governança que os cargos de diretor-presidente e presidente do conselho sejam ocupados por pessoas diferentes e sem vínculos como relações de parentesco.



### 3.2.5. Comitês do conselho

Os comitês do conselho permitem com que conselheiros mais especializados ou interessados em certos temas tenham mais tempo para se aprofundar nessas questões. Com isso, são geradas recomendações bem fundamentadas para que o conselho possa tomar melhores decisões.

Tratam-se, portanto, de órgãos de assessoramento ao conselho, sem caráter deliberativo. Para aumentar a responsabilização e o comprometimento de seus membros, recomenda-se que os comitês sejam formalizados no Estatuto Social.<sup>89</sup> Adicionalmente, vale destacar que a implantação de comitês não implica na delegação das responsabilidades de competência exclusiva do conselho.

Outra questão relevante diz respeito à sua composição. Como seu objetivo é fazer que com os conselhos funcionem melhor, recomenda-se que os comitês sejam compostos exclusivamente por conselheiros titulares.<sup>90</sup> Esta é a regra vigente em praticamente todo o mundo, incluindo Estados Unidos e Reino Unido.

No Brasil, contudo, desenvolveu-se uma prática de indicar outros indivíduos como membros de comitês do conselho, como diretores da própria empresa ou até mesmo executivos que trabalham para os principais acionistas. Outra situação recorrente é a indicação de especialistas externos para atuarem como membros dos comitês. É comum, por exemplo, a contratação de contadores para comitês de auditoria ou consultores de recursos humanos para comitês de remuneração. Essas práticas se mostram em forte desalinhamento com os padrões internacionais.

No caso dos especialistas, uma alternativa para enriquecer os comitês seria contratá-los como consultores, convidando-os para algumas reuniões quando necessário. Isso evitaria que sua presença como membros efetivos levasse a uma transferência tácita de responsabilidade dos conselheiros para esses membros externos especializados. Trata-se de uma visão obviamente equivocada, tendo em vista a impossibilidade legal de delegação das atribuições do conselho, mas que muitas vezes ocorre na prática.

Entre os comitês recomendados pelos códigos de boas práticas, quatro merecem destaque: auditoria, remuneração, nomeação e governança corporativa, e risco. A tabela abaixo descreve as principais atribuições comumente associadas a eles.

**Tabela 25 – Principais atribuições dos comitês do conselho de administração.**

<b>Comitê do Conselho</b>	<b>Principais atribuições</b>
<b>Comitê de Auditoria</b>	<p>Supervisionar o processo de elaboração das demonstrações financeiras, incluindo a observância dos princípios contábeis e verificação dos números divulgados ao mercado;</p> <p>Conduzir o processo de seleção, acompanhamento e avaliação periódica das atividades e da independência da auditoria externa;</p> <p>Supervisionar e acompanhar os trabalhos da auditoria interna, incluindo a aprovação de seu plano anual de atividades;</p> <p>Monitorar as situações envolvendo conflitos de interesses, incluindo as transações com partes relacionadas;</p> <p>Avaliar formalmente e periodicamente o sistema de riscos e controles internos, opinando a respeito de sua</p>

	<p>qualidade e eficácia;</p> <p>Supervisionar as transações com partes relacionadas e assegurar sua devida divulgação;</p> <p>Monitorar o estado de conformidade da organização com as leis, regulamentos e políticas corporativas; e,</p> <p>Monitorar os aspectos de integridade e ética, incluindo a efetividade do canal de denúncias e as atividades da ouvidoria.</p>
<p><b>Comitê de Remuneração, Recursos Humanos ou de Pessoas</b></p>	<p>Conduzir o processo de definição das metas financeiras e não financeiras do diretor-presidente e demais executivos-chave;</p> <p>Elaborar proposta de política de remuneração da diretoria, vinculando-a a resultados de curto, médio e longo prazos;<sup>91</sup></p> <p>Avaliar periodicamente o desempenho do diretor-presidente;</p> <p>Supervisionar o planejamento sucessório das posições-chave da empresa, principalmente dos cargos de direção;</p> <p>Coordenar o processo de seleção e indicação do diretor-presidente e opinar sobre o processo de seleção dos demais diretores;<sup>92</sup></p> <p>Subsidiar o conselho nas decisões sobre políticas e gestão de pessoas; e,</p> <p>Supervisionar a eficácia do processo de atração e retenção de talentos da organização, inclusive no que concerne a executivos com alto potencial.</p>
<p><b>Comitê de Nomeação &amp; Governança Corporativa</b></p>	<p>Recomendar a composição dos comitês de assessoramento do conselho;</p> <p>Conduzir um processo formal e periódico de avaliação do conselho como órgão, dos comitês de assessoramento e dos conselheiros individualmente;</p> <p>Recomendar ao conselho mudanças em seu tamanho, composição e funcionamento, vis-à-vis as melhores práticas de governança;</p> <p>Coordenar o processo de seleção de conselheiros independentes, incluindo a avaliação de potenciais</p>



	<p>candidatos;</p> <p>Zelar pelo cumprimento do código de ética e conduta, de maneira a assegurar que o negócio seja conduzido em conformidade com as leis e demais regulações aplicáveis;</p> <p>Acompanhar as atividades do canal de denúncias; e,</p> <p>Zelar pela adoção das boas práticas de governança, analisando regularmente a eficácia de seus processos e oportunidades de melhoria.</p>
<b>Comitê de Risco</b>	<p>Avaliar e aprimorar continuamente o sistema de gestão de riscos da organização, incluindo seus riscos estratégicos, operacionais, financeiros e reputacionais;</p> <p>Analisar, em conjunto com a diretoria, os diversos tipos de riscos que a organização está exposta e os procedimentos adotados para minimizá-los;</p> <p>Supervisionar as atividades de <i>compliance</i> relativas aos riscos-críticos identificados; e,</p> <p>Avaliar os sistemas de controles internos relacionados aos riscos financeiros, contábeis, legais, operacionais, de mercado, ambientais etc.</p>

Dentre os comitês expostos na tabela acima, o de auditoria recebe maior destaque nas recomendações dos códigos de governança de todo mundo. Sua instalação, por exemplo, faz parte dos requisitos para listagem na bolsa de Nova Iorque desde 1977, e atualmente exige-se sua implantação pelas companhias estrangeiras que desejem negociar ações na bolsa norte-americana.<sup>93</sup> No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou ao final de 2011 uma instrução que permite a manutenção da mesma empresa de auditoria independente por até dez anos caso as companhias optem por implantar um comitê de auditoria

estatutário vinculado diretamente ao conselho de administração e com maioria de membros independentes.<sup>[94](#)</sup>

Além dos comitês detalhados na tabela, algumas empresas brasileiras têm optado por constituir comitês com outras finalidades, com destaque para os comitês de estratégia, sustentabilidade, ética, finanças e investimentos. É sempre importante reiterar que os comitês do conselho não devem ser criados visando apenas a adequar a empresa às recomendações dos códigos de governança: eles devem funcionar para valer e agregar valor à organização. Para isso, assim como os demais órgãos de governança, os comitês e seus membros devem passar por uma avaliação regular e estruturada de desempenho.

### 3.3. Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão previsto na legislação brasileira que pode ser instalado a pedido de acionistas que representem um percentual mínimo das ações.<sup>95</sup> Seus membros, eleitos em assembleia geral, não possuem qualquer vínculo com os administradores nem relação hierárquica com os demais órgãos da companhia.

De acordo com sua própria denominação, o conselho fiscal possui atividades fiscalizatórias, sem poder para opinar sobre as decisões de negócio tomadas pelos administradores no curso normal de ação das operações da companhia. Entre suas atribuições definidas pela Lei, destacam-se:

- Fiscalizar os atos dos administradores e a verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Elaborar um parecer sobre o relatório anual da administração;
- Opinar sobre determinadas propostas dos órgãos da administração (ex. modificação do capital social, distribuição de dividendos ou fusão) a serem submetidas à assembleia geral;
- Analisar e opinar sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela companhia;
- Denunciar aos órgãos de administração ou à assembleia geral, coletivamente ou por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que porventura tiver conhecimento.<sup>96</sup>

Apesar do caráter colegiado do órgão, os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual. Logo, não podem ter sua

atividade individual restringida por quaisquer documentos.

### 3.4. Diretoria executiva

*“Liderança não é carisma. Não é relações públicas. Não é exibicionismo. É desempenho, comportamento consistente, confiabilidade. O executivo deve procurar servir em vez de ser servido. O cargo não confere privilégio. Ele não dá poder. Ele impõe responsabilidade.”*<sup>97</sup>

Alfred Sloan (1875-1966)

A diretoria tem como missão conduzir as operações diárias em linha com a cultura e os valores estabelecidos pelo conselho de administração no intuito de perseguir o propósito da organização e seus objetivos estratégicos. Em particular, compete aos diretores representar a sociedade, atuar eticamente e promover seu objeto social dentro das regras estabelecidas por seu estatuto, políticas internas e regulações externas.

Embora a diretoria geralmente se concentre na busca do retorno financeiro para os acionistas, o órgão também deve levar em consideração os interesses dos demais *stakeholders* em suas decisões de maneira a promover relações mutuamente benéficas para todos os públicos da organização.

Os altos executivos devem liderar pelo exemplo e criar um ambiente genuinamente ético e justo na organização. Em grande medida, seu papel é criar uma cultura que leve a comportamentos compatíveis com os valores declarados da organização.

Para construir essa cultura saudável, recomenda-se às lideranças: ouvir ativamente todas as pessoas com uma atitude construtiva; ser capaz de se colocar na perspectiva dos outros; sempre oferecer opções para os subordinados a fim de aumentar a sensação de autonomia; explicar os motivos pelo qual se está solicitando algo; criar ambientes que fomentem um sentimento de empoderamento e pertencimento em todos os colaboradores; atribuir desafios crescentes e compatíveis com a capacidade de cada um; estar sempre disponível para apoiar e oferecer aconselhamento; e, evitar comunicação com palavras ou expressões controladoras ou ofensivas.

É essencial que haja coesão e ampla comunicação entre os líderes de cada diretoria, evitando a criação de silos e feudos. Apesar de terem autonomia para conduzir suas áreas, recomenda-se que as deliberações mais importantes sejam tomadas pela diretoria como órgão colegiado. Isto assegura um debate mais rico e uma análise mais completa dos impactos das decisões sobre as outras áreas da organização. Entre as principais atribuições da diretoria executiva como órgão, destacam-se:

- Elaborar e propor iniciativas, planos de negócio, orçamento anual e políticas para o conselho;
- Prevenir, identificar e mitigar as decisões sujeitas a conflitos de interesses, de maneira a fazer prevalecer o interesse da organização;
- Contratar, substituir e definir o sistema de remuneração dos níveis gerenciais;
- Implementar um sistema periódico e estruturado de avaliação dos níveis gerenciais;

- Elaborar planos de sucessão para o corpo executivo;
- Implementar um sistema de gerenciamento de riscos compatível ao apetite a riscos estabelecido pelo conselho, incluindo sua correta identificação, mensuração e tratamento dos principais riscos do negócio;
- Propor e implementar sistemas de controles internos e de informação que proporcionem elevada confiabilidade de gestão, incluindo políticas e limites de alçada;
- Assegurar que as atividades empresariais sejam conduzidas com ética e dentro da Lei;
- Respeitar as diretrizes de governança corporativa e as políticas corporativas, bem como monitorar sua observância em toda a organização; e,
- Prestar contas ao conselho de administração e à assembleia de acionistas ou sócios.

O diretor-presidente obviamente tem papel de destaque na diretoria executiva. Ele ou ela é o responsável pela gestão diária da empresa e coordenação dos diretores, além de ser o porta-voz da organização e atuar como elo entre a diretoria e o conselho. Em geral, o diretor-presidente possui ascendência sobre os demais diretores, uma vez que é o responsável por sua avaliação de desempenho e indicação de novos diretores para aprovação pelo conselho.

O diretor-presidente também possui papel-chave na construção da cultura organizacional, uma vez que suas decisões e comportamentos enviam mensagens que reverberam a todo instante por toda a empresa. A maneira como lida com os projetos e

iniciativas que não deram certo ou quando é contrariado, por exemplo, pode levar a uma cultura mais ou menos propensa ao risco e à inovação. Adicionalmente, o modo como trata as pessoas que priorizam os resultados financeiros em detrimento dos valores da organização pode levar a uma cultura mais permissiva em relação a comportamentos antiéticos.

Como principal referência para os demais executivos e colaboradores, ele ou ela deve liderar pelo exemplo e deixar claro as regras tácitas e explícitas da organização. Em grande medida, o nível de meritocracia, justiça organizacional, segurança psicológica, motivação e comprometimento das pessoas com a organização depende do estilo de liderança e do nível de integridade do diretor-presidente.



### 3.5. Comitês de gestão

Os comitês de gestão são outro elemento importante de um bom sistema de governança. Trata-se de órgãos compostos por executivos que visam a tomar decisões sobre temas-chave para a empresa a partir de uma perspectiva multidisciplinar e interdepartamental. Entre os comitês de gestão comumente implantados, destacam-se os de estratégia, investimentos, novos negócios, novos produtos, ética e *compliance*, marketing, política de preços, qualidade, tecnologia da informação, tributário etc.

Além de propiciar melhores decisões, os comitês de gestão são úteis por facilitar o fluxo de informações entre as áreas e por gerar pareceres mais ricos sobre matérias a serem deliberadas pela diretoria executiva.

É importante que os comitês de gestão sejam formalizados e funcionem de maneira regular, com envio da pauta das reuniões e respectiva documentação com antecedência, circulação de lista de presença, elaboração de atas etc. Além disso, é primordial que desenvolvam debates aprofundados e tomem decisões genuinamente colegiadas.

Caso o diretor-presidente ou outros diretores participem dos comitês, deve haver cuidado especial para que ele ou ela não monopolize os debates e as decisões do órgão em função de sua hierarquia sobre os demais membros. Idealmente, para diminuir sua influência sobre o grupo, diretores e outros executivos com maior poder deveriam ser os últimos a emitir suas opiniões.

Deve-se evitar um número muito elevado de participantes, sob pena de os comitês adquirirem um aspecto de “assembleia” em

detrimento da qualidade e profundidade das discussões. Neste sentido, recomenda-se que os comitês de gestão sejam compostos por cinco a nove pessoas.

De maneira análoga aos demais grupos decisórios, é preciso haver um coordenador responsável pela condução das reuniões e funcionamento do órgão. Caberá a este coordenador incentivar o grupo a adotar um espírito crítico, com espaço para visões e posicionamentos divergentes e respeitosos.

Deve-se também evitar que a maior parte da reunião seja consumida com apresentação unilateral de informações, principalmente aquelas excessivamente detalhadas, em detrimento da troca de visões e debate franco entre os membros.

### 3.6. Deveres fiduciários e responsabilidade dos administradores

Independentemente do porte da organização e de sua constituição jurídica como capital aberto ou fechado, todos os membros dos órgãos estatutários de sociedades anônimas – incluindo conselheiros, diretores e outros – estão sujeitos a um conjunto de deveres gerais e fiduciários estabelecidos pela Lei das Sociedades por Ações.<sup>98</sup>

Para começar, seus cargos lhes conferem um poder irrenunciável que os sujeita ao chamado “poder-dever de agir.” Isto significa que esses membros, denominados administradores, têm o dever de agir em prol do interesse social quando as circunstâncias assim exigirem, podendo ser punidos em caso de opção pelo não exercício de seu poder.

Além do poder-dever, os administradores possuem outros deveres gerais, como a obrigação de agirem de boa-fé, serem proativos, colaborarem com os pares para o interesse comum da organização e se prepararem para tomar as melhores decisões possíveis.

Há ainda diversas vedações. Os administradores não podem, sob qualquer hipótese, beneficiar alguns sócios em detrimento de outros, nem tomar decisões em matérias nas quais tiverem interesses conflitantes com os da sociedade. Em relação a este último aspecto, vale destacar o artigo 156 da Lei: “É vedado ao administrador intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de

reunião do conselho de administração ou da diretoria, a natureza e extensão do seu interesse.”

É vedado ainda aos administradores – a não ser em caso de autorização prévia da assembleia ou do conselho – usar em proveito próprio bens ou serviços da sociedade, receber de terceiros qualquer vantagem em razão do exercício do cargo, tomar emprestado recursos ou bens da companhia e praticar doações às custas da empresa.<sup>99</sup>

Além dos deveres gerais e vedações, a Lei exige o cumprimento de três deveres fiduciários fundamentais por todos os administradores: o dever de diligência, o dever de lealdade e o dever de informar.

O dever de diligência exige que o administrador exerça suas funções e tome decisões com zelo, cuidado e honestidade, como se estivesse cuidando de seu próprio negócio. Uma postura de passividade não se adequa a esta determinação legal, que exige uma postura proativa, íntegra e cuidadosa. Como exemplo, o administrador não pode alegar desconhecer matérias relevantes para a organização sob o pretexto de não terem sido levadas ao seu conhecimento. Sendo o assunto relevante, cabe a ele ou ela se esforçar a fim de obter as informações necessárias.

Implicitamente, o dever de diligência impõe aos administradores, particularmente aos conselheiros que não atuam no dia a dia da empresa, a necessidade de dedicarem tempo adequado ao cargo, serem assíduos e ativos nas reuniões, acompanharem o desenvolvimento de temas críticos e questionarem com espírito crítico as propostas apresentadas.

Outro aspecto importante é não tomar decisões de maneira apressada, sem a devida ponderação a respeito de suas consequências para a organização. O administrador, em suma, deve decidir de maneira informada, refletida e sem interesses conflitantes com os da organização.

O dever de lealdade, por sua vez, requer que o administrador seja acima de tudo leal à companhia. Isto significa agir sempre no melhor interesse da sociedade, inclusive nas situações em que existirem outros interesses particulares envolvidos – como seu interesse pessoal, de familiares ou de acionistas que o elegeram.

O dever de lealdade proíbe que o administrador utilize quaisquer oportunidades de negócio da empresa em proveito próprio ou de terceiros. Isto inclui, para exemplificar, a aquisição para revenda com lucro de bens ou ativos que a organização pretenda adquirir.

Este dever fiduciário também requer sigilo em relação a qualquer informação ainda não divulgada para os públicos externos, incluindo a vedação à negociação de papéis da companhia quando em posse de informações privilegiadas.

O dever de informar, aplicável às companhias de capital aberto, exige transparência do administrador em relação ao número de ações e outros valores mobiliários da companhia que seja titular, bem como requer que os acionistas sejam informados sobre quaisquer negociações de títulos da empresa realizadas pelo administrador. Cabe ainda, dentro do dever de informar, a obrigação de comunicar imediatamente ao mercado fatos relevantes que possam impactar o valor percebido da companhia.

### ***Responsabilidade dos Administradores***

É fundamental para qualquer administrador compreender potenciais passivos legais decorrentes de sua função. Afinal, até que ponto suas decisões ou omissões podem responsabilizá-lo pessoalmente, potencialmente ocasionando multas, congelamento de bens, suspensões profissionais ou mesmo prisão?

Para começar, o artigo 158 da Lei das Sociedades por Ações estabelece que o administrador não responde pessoalmente pelos atos regulares de gestão, isto é, pela conduta nos limites de suas atribuições e sem violação da Lei ou ao previsto no estatuto:<sup>100</sup> “O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão”. Assim, prejuízos decorrentes dos atos regulares de gestão serão imputados à pessoa jurídica, que responderá sozinha e sem direito de regresso contra o administrador.<sup>101</sup>

Adicionalmente, o parágrafo 1º do mesmo artigo determina que o administrador não será responsável por ações ilícitas de terceiros, a não ser quando for conivente ou contribuir para a prática do ato. Nos termos da Lei: “O administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática.”

Vale também destacar a última frase do mesmo parágrafo. Ela reitera a importância de o administrador registrar formalmente sua divergência para eximir-se de quaisquer passivos decorrentes de decisões tomadas por órgãos colegiados: “Exime-se de responsabilidade o administrador dissidente que faça consignar sua

divergência em ata de reunião do órgão de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, no conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral.”

Apesar desses dispositivos, o administrador não está completamente imune de passivos pessoais. Diversas são as esferas que podem afetar seu patrimônio ou levar a outras penalidades na pessoa física.

Os incisos I e II do artigo 159 da Lei estipulam, por exemplo, que o administrador responderá, “civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder: dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo; com violação da Lei ou do estatuto.” Isto é, por atos que estejam fora de seu escopo de atuação ou que tenham sido praticados com imprudência, imperícia ou negligência.

Ademais, o parágrafo 2º do mesmo artigo 159 descreve os riscos decorrentes da omissão dos administradores no cumprimento de seus deveres fiduciários: “Os administradores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não cumprimento dos deveres impostos por Lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles.”<sup>[102](#)</sup>

Além da Lei das Sociedades por Ações, o Novo Código Civil,<sup>[103](#)</sup> aplicável a todos os outros tipos societários como as empresas limitadas, também contém previsões sobre a responsabilização dos administradores.<sup>[104](#)</sup> No parágrafo 2º do artigo 1.013, o novo código estabelece que “responde por perdas e danos perante a sociedade

o administrador que realizar operações, sabendo ou devendo saber que estava agindo em desacordo com a maioria.”

Já o artigo 1.016 do Novo Código Civil institui que “os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.” Há ainda o artigo 1.107, segundo o qual “o administrador que, sem consentimento escrito dos sócios, aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros, terá de restituí-los à sociedade, ou pagar o equivalente, com todos os lucros resultantes, e, se houver prejuízo, por ele também responderá.”

Além da responsabilidade civil descrita nos parágrafos anteriores, os administradores podem ser responsabilizados nas esferas administrativa ou criminal. No caso da esfera administrativa, os órgãos reguladores das companhias abertas (CVM – Comissão de Valores Mobiliários), instituições financeiras (BACEN – Banco Central) ou de seguradoras e entidades abertas de previdência complementar (SUSEP – Superintendência de Seguros Privados), podem aplicar penalidades que variam de advertências e multas até a suspensão ou inabilitação para o exercício do cargo por período indeterminado.

Na esfera criminal, há diversas previsões legais sobre a responsabilização dos administradores. Primeiramente, o artigo 177 do Código Penal prevê pena de reclusão de um a quatro anos ao administrador que “promover a fundação de sociedade por ações, fazendo, em prospecto ou em comunicação ao público ou à assembleia, afirmação falsa sobre a constituição da sociedade, ou ocultando fraudulentamente fato a ela relativo”.<sup>105</sup> O parágrafo 1º do



mesmo artigo detalha ainda diversas outras situações cuja mesma pena é aplicável, incluindo aquela na qual o diretor ou gerente utilizam recursos da sociedade em proveito próprio sem prévia autorização dos acionistas (inciso III) ou que distribuem dividendos ou lucros fictícios (inciso VI).

Já os artigos 135 e 137 do Código Tributário Nacional,<sup>[106](#)</sup> por sua vez, preveem responsabilidade pessoal dos diretores, gerentes ou outros representantes de pessoas jurídicas “pelos créditos correspondentes a obrigações tributárias resultantes de atos praticados com excesso de poderes ou infração de Lei, contrato social ou estatutos”, assim como quando ocorrerem infrações “conceituadas por Lei como crimes ou contravenções (...) e que decorram direta e exclusivamente de dolo específico.”<sup>[107](#)</sup>

### ***Como as lideranças podem mitigar seus potenciais passivos pessoais?***

O rol de possíveis penalidades descritas no tópico anterior mostra como não é trivial atuar como administrador de uma empresa, principalmente no conselho de administração ou diretoria. Há muitos riscos envolvidos, incluindo a possibilidade de responsabilização pessoal nas esferas civil, administrativa e penal. Abaixo, elenco algumas sugestões que visam a minimizar os riscos de quaisquer passivos legais decorrentes do exercício da função. Elas podem ajudar não apenas a evitar passivos futuros, como também a ter noites de sono tranquilas durante e após o mandato:

1. Compreenda a organização em profundidade antes de tomar posse: analise os documentos-chave da empresa e outros materiais relevantes a fim de avaliar os riscos que estará sujeito. Entre os documentos a serem lidos, destacam-se o(a) (s): acordo de acionistas, estatuto ou contrato social, atas das últimas assembleias e reuniões do conselho do último ano, declaração de missão, visão e valores, regimentos internos dos órgãos de governança, código de ética, relatórios anuais, planejamento estratégico, planos de negócio e organogramas, políticas corporativas (gestão financeira, investimentos, controles internos, gestão de riscos etc.), últimas demonstrações financeiras com pareceres do auditor independente e da auditoria interna, sistema de gestão de riscos, programa de *compliance* e controles internos, contingências judiciais ambientais, tributárias e trabalhistas, questões pendentes envolvendo ministério público ou tribunal de contas etc. Em alguns casos, pode ser melhor evitar assumir cargos em organizações sujeitas a um risco excessivo.
2. Solicite a contratação de um seguro de responsabilidade civil para administradores (conhecido como “seguro D&O – *Directors and Officers Liability Insurance*”): o seguro D&O tornou-se um verdadeiro pré-requisito para atuar na alta gestão. Podem ser segurados não apenas os administradores, como também gerentes e outras pessoas com poder de tomar decisões na empresa e representá-la perante terceiros. O seguro em geral se divide em duas partes: custos de defesa com processos, e honorários advocatícios e condenações pecuniárias. As principais coberturas contemplam: débitos tributários,

trabalhistas e previdenciários da empresa, reclamações de credores contra os segurados, processos movidos pela própria empresa ou por acionistas contra os segurados, cobertura das despesas de defesa em processos relativos a possível ato doloso ou culposo do segurado, reclamações decorrentes da desconsideração da personalidade jurídica, processos de natureza administrativa de órgãos governamentais contra os segurados, reclamações em virtude de erros e omissões em serviços prestados pela empresa etc. A cobertura pode ser extensiva a cônjuges, herdeiros e representantes legais dos administradores. Por outro lado, os seguros D&O costumam excluir de sua cobertura eventos como: atos dolosos, processos criminais, reclamações pré-existentes no momento da contratação, liquidação, falência ou recuperação judicial, oferta pública de valores mobiliários e processos criminais.<sup>[108](#)</sup>

3. Tenha uma conduta ativa no exercício do cargo, de maneira a evidenciar o comportamento proativo: registre sua presença em todas as reuniões que participar. Antes de deliberar sobre temas críticos para a empresa, verifique as informações recebidas junto a diferentes fontes. Nunca dependa exclusivamente de uma única fonte, como o diretor-presidente ou um determinado diretor, para formar sua visão sobre matérias mais relevantes. Converse regularmente com responsáveis pelas áreas de controle e com pessoas de diferentes níveis hierárquicos a fim de avaliar continuamente a cultura ética, estilos de liderança vigentes na organização e a efetividade do seu programa de *compliance* e controles internos.

4. Caso discorde da maioria, faça consignar seu voto contrário formalmente em ata: para evitar ser responsabilizado pessoalmente por decisões tomadas pelo órgão que fizer parte, exija o registro em ata de sua discordância. Fundamente os motivos de sua divergência e certifique-se que a deliberação seja registrada em ata como tomada por maioria dos votos. Em caso de recusa, comunique seu posicionamento por escrito à assembleia de acionistas e ao órgão regulador. Se for o caso, cientifique o descumprimento dos deveres legais dos responsáveis pela deliberação em questão.

### 3.7. Secretaria de governança ou do conselho de administração

O secretário de governança, em alguns casos denominado secretário do conselho ou da companhia, tem um papel importante para o bom funcionamento do sistema de governança. Cabe a ele ou ela assegurar que as práticas e procedimentos estabelecidos para os órgãos decisórios ou de assessoramento sejam cumpridos com qualidade e revisados periodicamente.

Cabe ao secretário apoiar os presidentes e coordenadores em tudo que for necessário para o bom funcionamento dos órgãos de governança, incluindo as atividades exigidas antes, durante e após as reuniões. Esse indivíduo deve atuar como interface entre os diversos elementos de governança da empresa, de maneira a proporcionar adequada integração e bom fluxo de informações entre eles. Isso ajuda a evitar, por exemplo, a duplicação de debates em diferentes fóruns e decisões fora das alçadas estabelecidas. Entre as atribuições do secretário de governança, destacam-se:

- Auxiliar os presidentes e coordenadores dos órgãos de governança – conselho, diretoria e comitês – na organização da pauta e dinâmica das reuniões;
- Preparar a convocação das reuniões, dando conhecimento de seu local, data, horário e pauta aos membros e eventuais convidados externos;
- Enviar os materiais das reuniões a todos os membros com a devida antecedência e assegurar o efetivo recebimento pelos destinatários;

- Auxiliar na organização das reuniões, incluindo, caso necessário, questões relativas à logística de transporte, refeições e hospedagem dos participantes;
- Secretariar e facilitar as reuniões, apoiando os presidentes e coordenadores dos órgãos em sua condução;
- Coletar as assinaturas de todos os membros durante as reuniões por meio de lista de presença, além de consignar a presença de eventuais convidados;
- Elaborar as atas das reuniões de maneira fidedigna e objetiva, encaminhando-as tempestivamente a todos os membros;
- Disponibilizar a ata e a lista de presença para a área jurídica, acompanhando seu arquivamento e, se necessário, o envio das deliberações aos órgãos competentes;
- Gerenciar o fluxo de informações do sistema de governança, assegurando que elas sejam enviadas tempestivamente aos órgãos pertinentes e seus membros;
- Proporcionar o correto armazenamento das atas e demais documentos de governança, zelando por sua integridade e segurança das informações;
- Apoiar a formalização do processo de posse e desligamento dos membros dos órgãos de governança;
- Apoiar os membros dos órgãos de governança em seu processo de integração à organização;
- Administrar o calendário anual das reuniões dos órgãos de governança, incluindo a agenda anual de pautas;

- Contribuir para a elaboração do relatório anual no que tange às informações sobre governança;
- Atender continuamente às demandas dos membros dos órgãos de governança, incluindo a busca por informações adicionais necessárias para o bom desempenho dos órgãos;
- Contribuir para o processo de elaboração dos documentos de governança da organização e de sua atualização em linha com as melhores práticas;
- Contribuir na elaboração e no acompanhamento de políticas corporativas, quando solicitado;
- Contribuir para o aprimoramento contínuo do material fornecido aos membros dos órgãos de governança;
- Atuar proativamente para que as diretrizes e regimentos dos órgãos de governança sejam conhecidos e aplicados em todos os níveis da organização;
- Fazer o devido acompanhamento das decisões e demandas dos órgãos de governança;
- Auxiliar os presidentes e coordenadores na avaliação anual de desempenho dos órgãos de governança; e,
- Inserir informações e administrar o portal de governança da organização, zelando por sua segurança e atualização.

Conforme observado por seu extenso rol de atribuições, o secretário atua como um verdadeiro guardião do bom funcionamento da alta gestão e das práticas de governança, fiscalizando seu cumprimento no dia-a-dia.

Tendo em vista seu papel crítico para a organização e a interação constante com as principais lideranças, é fundamental que o secretário atue com autonomia e imparcialidade, idealmente reportando-se diretamente ao presidente do conselho de administração. Seu perfil, conseqüentemente, deve incluir reputação de elevada integridade, senioridade profissional, maturidade pessoal, excelente capacidade de comunicação, inteligência emocional, independência intelectual e conhecimento aprofundado da organização.



### 3.8. Gestão de riscos

*“O risco advém de você não saber o que está fazendo.”*<sup>109</sup>

[Warren Buffett](#) (1930-)

O velho adágio diz que “sem risco, não há retorno”. Como qualquer decisão com consequências futuras envolve incertezas, todas as empresas estão continuamente expostas aos mais variados riscos.<sup>110</sup>

Para lidar adequadamente com o tema, as lideranças não devem procurar eliminar todos os riscos do negócio, mas sim criar um processo estruturado que permita dimensionar as incertezas do negócio e seus possíveis impactos negativos sobre a organização.

Nas últimas duas décadas, a “gestão de riscos” ganhou enorme relevância em todo o mundo como uma das principais responsabilidades dos administradores.<sup>111</sup> O tema refere-se às práticas, competências e cultura de uma organização que permite com que seus riscos atuais ou potenciais sejam identificados de maneira integrada à sua estratégia, avaliados com base em critérios pré-definidos e tratados adequadamente de maneira a preservar e criar valor.

Há diversas definições e documentos de referência sobre gestão de riscos atualmente. No Brasil, merece destaque o relatório “Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia” do IBGC.<sup>112</sup> No exterior, merecem destaque as

recomendações do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, uma iniciativa de cinco organizações do setor privado) e da ISO 31000 (*International Organization for Standardization*).<sup>113</sup> A tabela a seguir resume a visão desses documentos sobre o tema.

**Tabela 26 – O gerenciamento de riscos segundo os documentos de referência.**

<b>Documento</b>	<b>Definição de Gerenciamento dos Riscos Empresariais</b>
<b>“Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia” – IBGC (2017)</b>	“Sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento... Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos.”
<b>COSO 2017 Enterprise Risk Management – Integrated Framework</b>	“A cultura, competências e práticas, integradas com a estratégia e sua execução, que a organização se baseia para gerenciar seus riscos e criar valor.”
<b>“ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines”</b>	“Um conjunto de atividades coordenadas e métodos utilizado para dar direção à organização e para controlar os vários riscos que podem afetar a capacidade de alcançar seus objetivos. Também diz respeito ao programa utilizado pela organização para administrar seus riscos, incluindo seus princípios, estrutura e processos para gestão dos riscos.”

Conforme observado na tabela acima, a visão moderna da gestão de riscos determina que o tema seja plenamente integrado à dois

temas-chave do mundo corporativo: estratégia e cultura.

Começemos pela estratégia. A gestão de riscos deve ter um papel-chave na definição dos objetivos estratégicos do negócio e no acompanhamento de sua implementação. Como resultado, o tema deve permear todas as discussões da alta gestão e ser considerado explicitamente em suas deliberações. Ademais, cabe às lideranças assegurar que todos os colaboradores e executivos compreendem os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do negócio e os administram adequadamente.

A gestão de riscos também deve estar integrada à cultura da organização, uma vez que os fatores humanos e comportamentais impactam diretamente as atividades relacionadas ao tema. Com isso, desenvolver-se-á a chamada “cultura de riscos” desejada pela empresa: isto é, o conjunto de padrões éticos, valores, atitudes, normas e comportamentos aceitos e praticados na organização que motivam as decisões diárias de executivos e colaboradores em relação à identificação e ao gerenciamento dos riscos do negócio.

O gerenciamento dos riscos empresariais, em suma, constitui um processo de reflexão sistemática intrinsecamente associado à estratégia e à cultura da organização com o objetivo de identificar, avaliar e responder aos eventos que possam afetar o alcance de seu propósito e objetivos estratégicos.

Ao adotar uma filosofia de gestão com foco explícito na administração integrada dos diferentes riscos que a empresa está sujeita, as lideranças mostrarão que estão cumprindo um de seus papéis fundamentais de proteção e valorização do patrimônio da organização.

## ***12 etapas para implantar um processo efetivo de gestão de riscos***

Uma vez compreendido seu conceito, o próximo passo consiste em implantar um processo efetivo de gestão de riscos na organização. Esse trabalho, aplicável a empresas de qualquer porte, pode ser resumido em 12 etapas:

### ***1. Definição do apetite e tolerância a riscos da organização***

O primeiro passo consiste na definição pela alta gestão dos limites de risco que a organização estará sujeita. Para isto, deve-se definir seu “apetite a riscos”, isto é, o total de risco que os administradores estarão dispostos a aceitar para perseguir os objetivos estratégicos do negócio.

O apetite a riscos possui relação direta com a estratégia e com o modo como a empresa atua no mercado. Se a organização, por exemplo, possuir metas estratégicas muito agressivas ou concentrar suas vendas em mercados muito voláteis, então ela deve estar disposta a ter um apetite a riscos compatível.

Vale destacar que o apetite a riscos pode variar para as diferentes atividades de uma empresa. Como exemplo, uma organização pode ter baixo apetite para correr riscos financeiros ou reputacionais, ao mesmo tempo em que aceita um nível maior de incerteza em relação aos riscos operacionais ou de mercado.

Adicionalmente, recomenda-se definir a chamada “tolerância a riscos” da empresa. Isto é, a variabilidade que a alta gestão estará disposta a aceitar ao redor dos limites estabelecidos.

Esta etapa inicial, que fornece as diretrizes gerais do programa de gestão de riscos, deve ser resultado de um debate profundo e estruturado entre as principais lideranças. Em particular, devem ser feitas perguntas do tipo:

- Que nível de risco estamos dispostos a aceitar na busca por nossos objetivos estratégicos?
- Nossos acionistas querem um negócio de alto risco e alto retorno ou preferem um negócio mais conservador, com fluxos de caixa mais estáveis?
- Como desejamos ser percebidos pelo mercado em relação aos riscos de nosso negócio, inclusive em relação aos riscos reputacionais?
- Que volatilidade estamos dispostos a aceitar em nosso resultado financeiro, incluindo suas possíveis implicações sobre a distribuição regular de dividendos?
- Estamos preparados para aceitar prejuízos mais vultosos?

## ***2. Identificação dos principais riscos e classificação de acordo com sua natureza***

A segunda etapa visa a identificar os principais riscos internos e externos que a organização está exposta e classificá-los de acordo com sua natureza. Há diversas categorizações possíveis para os

riscos. Em geral, eles podem ser tipificados como estratégicos, operacionais ou financeiros.

Os riscos estratégicos derivam de mudanças no ambiente de negócios ou de decisões estratégicas tomadas pelas lideranças. Os riscos operacionais são aqueles enfrentados no dia a dia corporativo, em geral associados às pessoas, procedimentos, sistemas de informação e de controle. Os riscos financeiros, por sua vez, correspondem a mudanças macroeconômicas ou em mercados financeiros que possam vir a afetar a solvência da organização. A tabela abaixo detalha cada um deles.

**Tabela 27 – Principais tipos de riscos empresariais.**

<b>Natureza do Risco</b>	<b>Categorias</b>	<b>Exemplos de riscos</b>
<b>Riscos Estratégicos</b>	Risco de mudança no ambiente regulatório	Mudança de leis e de programas governamentais, mudanças tributárias.
	Risco de mudança no ambiente competitivo	Entrada de novos concorrentes, alianças entre concorrentes, acirramento da guerra de preços.
	Risco de perda de valor com investimentos ou novos negócios	Problemas com aquisições, falhas na implantação de grandes projetos, problema no desenvolvimento de novos negócios.
	Risco de mudança no ambiente tecnológico	Perda de mercado por falta de inovação tecnológica, obsolescência tecnológica.
	Mudanças no	Redução na confiabilidade de fornecedores

	comportamento dos <i>stakeholders</i>	ou parceiros, mudanças estratégicas ou acionárias nos fornecedores, mudanças de hábitos de consumo dos clientes.
	Risco de imagem ou reputacionais	Veiculação de notícias negativas sobre a empresa, escândalos na mídia, redes sociais, internet.
	Risco de divulgação de informações externas	Divulgação de informações erradas, incompletas ou divulgadas por meios de comunicação inadequados.
	Risco de relacionamento com acionistas	Impactos negativos à organização decorrentes de mudanças na base de acionistas ou de novas posturas de alguns acionistas em relação a temas como estratégia, investimentos, distribuição de dividendos etc.
<b>Riscos Operacionais</b>	Risco de concentração na terceirização	Falta de diversificação de fornecedores de produtos e serviços.
	Risco de terceirização e parcerias	Situações em que os serviços prestados por terceiros ou parceiros não atinjam os requisitos de qualidade esperados ou não sejam entregues nas datas previstas.
	Risco de conformidade interna	Inobservância, violação ou interpretação indevida de regulamentos e normas internas.
	Risco de eventos externos ou catástrofes	Desastres naturais, atentados, greves e outros eventos independentes da ação da organização.
	Risco de falha humana	Ações não intencionais de pessoas envolvidas em negócios da empresa, omissão, distração, negligência ou falta de qualificação profissional.
	Risco de fraude	Adulteração de controles, descumprimento intencional de normas, desvio de valores,

		divulgação proposital de informações erradas.
	Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Remoção ou perda inesperada de pessoa chave de uma posição, sem substituto imediato.
	Risco de infraestrutura	Inadequação da estrutura física, logística e tecnológica.
	Risco de infraestrutura de pessoas	Inadequação da estrutura de pessoal insuficiente para realizar as atividades.
	Risco da informação	Ausência de integridade ou falha na autenticidade das informações.
	Risco de sistema	Falhas ou inadequação em aspectos lógicos de tecnologia da informação.
	Risco contratual	Inadequação de contrato, interpretação das cláusulas e conformidade com a legislação pertinente.
	Risco de contencioso	Ações ajuizadas pela empresa ou contra ela.
	Risco de conformidade externa	Inobservância, violação ou interpretação indevida de leis, regulamentações e editais de licitação.
	Risco cibernético	Perdas financeiras, interrupções ou danos à reputação da organização decorrentes de ataques cibernéticos (tentativas de comprometer a confidencialidade, integridade, funcionamento de dados ou sistemas de informação computacionais).
<b>Riscos Financeiros</b>	Risco de crédito	Possibilidade de a contraparte de uma operação não honrar seus compromissos financeiros.
	Risco de liquidez	Incapacidade de saldar seus compromissos nos prazos acordados ou perdas decorrentes da necessidade de venda imediata de ativos para quitar obrigações.



	Risco de mercado	Movimento adverso no preço de mercado dos ativos e passivos da empresa, incluindo mudanças nas taxas de câmbio, juros, petróleo, câmbio etc.
--	------------------	--

O processo de identificação dos riscos da empresa pode ser feito por meio de entrevistas, questionários, seminários e análise da causa raiz de eventos passados.

### ***3. Avaliação dos riscos com base em sua probabilidade de ocorrência e magnitude do impacto***

Uma vez identificados os riscos, a próxima fase consiste em avaliá-los objetivamente a fim de selecionar os mais importantes. Na maioria das vezes, os riscos são avaliados com base em dois parâmetros: sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial financeiro e não-financeiro (em termos de imagem, fatores socioambientais etc.) sobre a organização.

Uma prática comum é atribuir uma nota de 1 a 5 para ambos os parâmetros. No caso da probabilidade de ocorrência, os riscos podem ser classificados como remoto (1), pouco provável (2), possível (3), provável (4) ou praticamente certo (5). No caso da magnitude do impacto, os riscos podem ser classificados como de impacto insignificante (1), baixo (2), moderado (3), alto (4) e catastrófico (5). A multiplicação da probabilidade pelo impacto potencial indicará o nível de priorização do risco para a organização.

Em geral, riscos com pontuação acima de 15 são considerados de alta prioridade por ameaçarem com maior severidade o alcance dos

objetivos da organização. Os com pontuação de 6 a 15 são considerados de média prioridade, enquanto aqueles com pontuação de 1 a 5 são considerados de baixa prioridade. Esta análise pode ser visualizada pela construção da chamada matriz de riscos da empresa, exemplificada na figura abaixo.

**Figura 9 – Exemplo de matriz de riscos.**

↑ Probabilidade	Praticamente certo (5)	5	10	15	20	25
	Provável (4)	4	8	12	16	20
	Possível (3)	3	6	9	12	15
	Pouco provável (2)	2	4	6	8	10
	Remoto (1)	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Insignifi- cante (1)	Baixo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Catastró- fico (5)
		Magnitude do Impacto				
		→				

Grau de prioridade dos riscos

- Alta prioridade
- Média prioridade
- Baixa prioridade

#### ***4. Definição do tratamento a ser dado aos principais riscos da empresa***

Após elencar os riscos prioritários, é preciso definir o tratamento a ser conferido a cada um deles. Há quatro alternativas. Em um extremo, caso o risco seja considerado excessivo em relação ao seu retorno esperado ou desalinhado dos objetivos organizacionais, pode-se simplesmente optar por evitá-lo por meio da

descontinuidade de produtos, venda de unidades de negócios, contratação de seguro etc.

Em outro extremo, caso o risco faça parte das competências essenciais da empresa e possua retorno compatível com o risco incorrido, pode-se optar por aceitá-lo integralmente. Neste caso, devem ser criados indicadores que permitam seu monitoramento contínuo (maiores detalhes adiante).

As duas outras opções são reduzir a exposição ao risco ou compartilhá-lo. No primeiro caso, pode-se optar por diversificar as atividades, impor limites operacionais que mitiguem sua probabilidade de ocorrência e impacto ou adotar proteções naturais, como exportações para contrabalançar a dependência de insumos importados. No caso do compartilhamento, pode-se realizar parcerias, terceirizar ou celebrar contratos de derivativos que permitam repassar o risco, ao menos parcialmente, a terceiros.

## ***5. Estruturação da área de gestão de riscos***

As atividades de gestão de riscos devem ser coordenadas por uma estrutura organizacional dedicada ao tema. A participação das lideranças do primeiro escalão nessa estrutura é fundamental.

Uma prática comum é criar um órgão responsável pela implementação da gestão de riscos na empresa denominado comitê executivo de gestão de riscos. Idealmente, esse comitê deve ser composto pelo diretor-presidente, diretor financeiro, gestor de riscos e principais executivos responsáveis pelos riscos das unidades de negócios.

Entre as atribuições típicas desse comitê, destacam-se: i) identificar, avaliar e monitorar continuamente os principais riscos da organização; ii) estabelecer um programa de treinamentos e ações de aculturação; iii) integrar a gestão de riscos ao processo decisório da empresa; iv) propor diretrizes para a gestão de riscos; v) aprovar os procedimentos para gerenciamento dos riscos; vi) monitorar o cumprimento da política de gestão de riscos; vii) acompanhar os indicadores-chave de riscos; viii) elaborar um relatório anual sobre as atividades de gestão de riscos; e, ix) reportar regularmente suas atividades ao conselho de administração.

Assim como os demais órgãos de governança, é fundamental que todos os membros do comitê de riscos – principalmente os diretores – dediquem tempo adequado a fim de assegurar seu bom funcionamento. Reuniões mensais e apresentações no mínimo trimestrais ao conselho são práticas bem-vindas.

O gestor de risco é outro elemento organizacional muito importante. Em alguns casos, dependendo do porte da organização e da complexidade de seus riscos, este profissional adquire status de diretor, recebendo o cargo de *chief risk officer* (CRO).

Trata-se de um executivo dedicado integralmente ao processo de gerenciamento de riscos da empresa. Cabe a ele, entre outras atividades: i) avaliar de maneira contínua e estruturada os riscos mais relevantes da organização e seus impactos no fluxo de caixa; ii) estimar o efeito de novos investimentos sobre o perfil de risco da empresa; iii) promover eventos e treinamentos a fim de disseminar a cultura de riscos desejada; iv) centralizar as informações e comunicações sobre o tema; e, v) elaborar relatórios periódicos para

o comitê de risco e para o conselho com análises qualitativas e quantitativas dos riscos.

O conselho de administração também possui um papel-chave para assegurar um gerenciamento efetivo dos riscos da organização. Cabe a ele supervisionar continuamente as iniciativas dos executivos relativas ao tema, bem como verificar o cumprimento da política e dos procedimentos de gestão de riscos. Em alguns casos, pode-se inclusive constituir um comitê de risco no âmbito do conselho, com papel distinto e complementar ao comitê executivo de riscos.

## **6. *Elaboração da política de gestão de riscos***

As diretrizes de gerenciamento dos riscos devem ser formalizadas em uma “política de gestão de riscos” da organização. Trata-se de um documento sempre recomendado pelos códigos de governança por permitir aos *stakeholders* entender a visão da organização sobre o tema.

Entre os aspectos a serem considerados na sua elaboração, destacam-se: i) o racional da organização na administração de seus riscos; ii) a relação entre os objetivos estratégicos da empresa e sua política de gestão de riscos; iii) a estrutura organizacional e os responsáveis pelo sistema de gestão de riscos; iv) a estrutura conceitual e os processos utilizados para a gestão dos riscos; v) os limites para as operações com derivativos e outros instrumentos de administração dos riscos; vi) a classificação dos riscos e a matriz de riscos da empresa; vii) os parâmetros para avaliação do

desempenho da área de gestão de riscos; viii) os mecanismos de reporte periódicos da área e suas interfaces com a diretoria e o conselho; e, ix) as atividades para assegurar o acultramento interno e a revisão periódica dos processos de gestão de riscos. É fundamental que o conselho de administração aprove a política de gestão de riscos e supervisione ativamente seu cumprimento pela diretoria.

## ***7. Elaboração dos procedimentos de controle para os principais riscos identificados***

Elaborar procedimentos de controle é uma atividade chave na gestão de riscos. Seu objetivo é assegurar respostas efetivas aos riscos do negócio, bem como minimizar sua probabilidade de ocorrência e impactos em caso de concretização.

Em particular, sugere-se: i) identificar as áreas e os processos da empresa relativos aos riscos críticos; ii) definir os responsáveis em cada departamento pelo gerenciamento dos riscos; iii) elaborar modelos de documentos (*templates*) a serem adotados; iv) estabelecer as atividades e os planos de contingência a serem executados em caso de ocorrência dos eventos de risco; v) criar ferramentas de tecnologia da informação (TI) para seu monitoramento; e, vi) estabelecer regras para a revisão periódica dos procedimentos de controle e auditoria dos riscos.

Em particular, recomenda-se que o monitoramento das políticas e procedimentos seja feito pelas chamadas “três linhas de defesa”: a 1ª linha refere-se aos gestores das áreas e responsáveis diretos

pelos processos; a 2ª linha diz respeito aos executivos das áreas de gestão de riscos, *compliance* e controles internos; e, a 3ª linha refere-se aos auditores internos.

Ao final, dessas atividades, a gestão deve ser capaz de responder positivamente a perguntas do tipo: Temos controles adequados para mensurar nossa exposição? Nossos sistemas e relatórios permitem identificar, mitigar e monitorar nossos riscos adequadamente? Nossas atividades de gerenciamento dos riscos estão plenamente integradas aos nossos processos organizacionais? Nossos sistemas de tecnologia da informação (TI) relacionados à gestão de riscos são adequados?

#### **8. Definição de um conjunto de indicadores-chave de risco (KRIs – [Key Risk Indicators](#))**

Tão importante quanto possuir planos de contingência em caso de materialização dos riscos é dispor de um painel de controle com indicadores que sinalizem antecipadamente a iminência da concretização dos principais riscos organizacionais. Esses indicadores, chamados de indicadores-chave de risco (KRIs – *Key Risk Indicators*), visam a permitir uma atuação proativa da gestão em relação aos riscos, antecipando-se a eles. [114](#)

Segue um exemplo: imagine que uma concessionária de rodovias tenha parte substancial de sua receita oriunda de veículos de pessoas físicas em viagens de lazer. Ao analisar os dados históricos, suas lideranças percebem que o movimento cai substancialmente logo após aumentos no preço da gasolina. Trata-

se de um parâmetro a ser monitorado, já que ou aumento no preço do combustível, ou mesmo sua perspectiva de aumento imediato, pode ocasionar redução do tráfego e deterioração do fluxo de caixa da companhia. Como consequência, poder-se-ia optar pela criação de um indicador-chave de risco (KRI) atrelado ao acompanhamento das tendências futuras no preço do petróleo. Este exemplo mostra como, ao se investigar a causa fundamental do evento que muitas vezes materializa o risco do negócio, é possível identificar os sinais de alerta que levam à construção dos KRIs.

## ***9. Realização de atividades de comunicação e acultramento***

Comunicação e acultramento são fatores decisivos para o sucesso de um programa de gestão de riscos. Afinal, de nada adiantará todo o mapeamento, formalização e regramento dos riscos se as pessoas na ponta – executivos e demais colaboradores – não internalizarem sua relevância para o sucesso sustentável da empresa e o praticarem diariamente.

Como resultado, é essencial realizar treinamentos e outras ações educativas a fim de criar uma cultura de riscos forte e saudável na organização. Trata-se de um processo contínuo de conscientização que visa não apenas comunicar o conjunto de políticas e procedimentos relativo à gestão de riscos, mas, principalmente, enfatizar sua relação com os valores da empresa e o alcance dos objetivos estratégicos. As lideranças possuem obviamente um papel-crítico para o sucesso desta etapa, uma vez que seu discurso



e práticas definem em grande medida a cultura de riscos da empresa.

Especificamente, recomenda-se que o programa de acultramento tenha como objetivos: i) comunicar a visão da empresa sobre a gestão de riscos para todos os escalões, com linguagem adequada a cada público; ii) construir uma cultura de riscos forte e saudável em toda a organização para que todos reflitam continuamente sobre como identificar riscos, avaliar seus impactos e responder aos riscos em suas áreas de atuação; e, iii) promover um pensamento integrado em relação aos riscos (ex. impacto dos riscos de uma área sobre as atividades e resultados de outra).

#### ***10. Incorporação da gestão de riscos na avaliação de desempenho e sistema de remuneração***

A gestão de riscos deve ser entendida como reponsabilidade de cada executivo e colaborador, não apenas da área dedicada ao tema. O papel do gestor de riscos, a seu turno, é proporcionar expertise sobre o tema e assegurar que sua agenda está sendo levada adiante de modo estruturado na organização. Não cabe unicamente a ele ou ela, obviamente, administrar diretamente os riscos do negócio.

Para que todos se sintam responsáveis pela gestão dos riscos, é necessário ir além das atividades de acultramento. Idealmente, indicadores vinculados ao tema devem fazer parte da avaliação de desempenho dos executivos, com impactos sobre sua remuneração

e perspectivas de promoção de carreira. Isso pode ser feito, por exemplo, por meio da criação de métricas de retorno ajustado ao risco ou pela avaliação do grau de conformidade dos executivos em relação ao apetite e tolerância a risco da organização.

### ***11. Definição da forma de registro e realização de auditorias das práticas de gestão de riscos***

Durante a implantação do sistema de gestão de riscos, é muito importante criar um repositório central com o objetivo de registrar as atividades do tema. Além de selecionar o sistema de informações a ser adotado (há diversos *softwares* dedicados ao gerenciamento de riscos no mercado), é necessário deliberar sobre outros aspectos, como níveis de acesso, período de retenção dos documentos etc.

Outro aspecto importante é determinar como serão realizadas auditorias ou *due diligence* independentes da política e práticas de gestão de riscos. Neste caso, o objetivo é verificar se os procedimentos estão sendo cumpridos, se os controles são efetivos, se as pessoas estão de fato cientes das questões relacionadas ao risco nas suas unidades e se os riscos estão dentro dos limites de tolerância definidos pelas políticas da empresa.

Adicionalmente, recomenda-se que a matriz de riscos seja utilizada na definição do plano da auditoria interna, uma vez que tende a ajudá-la a se concentrar nos riscos críticos da organização.

### ***12. Elaboração de relatórios periódicos para a alta gestão***

A efetividade do sistema de gestão de riscos deve ser constantemente monitorada pela diretoria e conselho de administração. Logo, a etapa final do processo consiste na criação de relatórios a serem submetidos periodicamente para a alta gestão. O teor desses relatórios, bem como sua periodicidade e forma de reporte, devem ser estabelecidos junto ao comitê de riscos.

Além do reporte regular para a cúpula da empresa, recomenda-se que a área ou comitê de riscos elabore um relatório anual de desempenho de suas atividades disponibilizado para os acionistas e demais públicos de interesse da empresa. O relatório pode ser incluído no Relatório Anual e divulgado na seção de relações com investidores do website corporativo.

### ***Benefícios da gestão de riscos e fatores críticos para seu sucesso***

Há diversos benefícios a serem colhidos pelos líderes que se dedicarem a implantar um sistema de gestão de riscos efetivo em suas organizações. Em primeiro lugar, o aprofundamento das discussões sobre os aspectos-chave do negócio permite compreender melhor a empresa, seu ambiente externo e os riscos que está exposta. Isto permite, por sua vez, identificar as principais oportunidades e ameaças da organização.

Além de diminuir a chance de surpresas negativas, criar uma boa cultura de riscos permite considerar as incertezas de todas as iniciativas empresariais de maneira explícita e estruturada, propiciando um melhor embasamento na tomada de decisões.

O saldo final de todo o investimento no sistema de gestão de riscos é geralmente muito positivo: melhores decisões, menor volatilidade dos resultados, maior resiliência e proteção da reputação da empresa, mais conforto para seus conselheiros e executivos e maior confiança junto aos *stakeholders*.

É importante destacar, contudo, que a gestão de riscos só proporcionará esses benefícios se as lideranças de fato acreditarem que este processo agrega valor ao negócio. O tema não deve ser visto como algo frio e burocrático, mas como uma questão fundamental para a sustentabilidade da organização. Entre os fatores críticos para o sucesso da implantação do sistema de gestão de riscos, destacam-se:

1. O comprometimento pessoal dos conselheiros e dos principais executivos da organização;
2. A participação ativa dos líderes das unidades de negócio;
3. O foco incessante nas atividades de acultramento e conscientização;
4. A disponibilização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros adequados;
5. A obrigatoriedade de consideração explícita dos riscos na avaliação de novos negócios e projetos;
6. A incorporação das atividades de gestão de riscos nos processos de trabalho a fim de evitar procedimentos sobre o tema desconectados das atividades diárias; e,
7. A integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e à cultura da organização.

### 3.9. Áreas de controle e controles internos

*“Não importa quão boa é a estrutura de uma organização, ela será tão boa quanto as pessoas que trabalham nela.”<sup>115</sup>*

Dee Hock (1929-)

As áreas de controle visam a minimizar a chance de surpresas negativas para a organização. Isso é particularmente importante na medida em que a empresa cresce e adquire maior complexidade.

Apesar de sua relevância, muitas empresas continuam a apresentar áreas de controle deficientes. Esse paradoxo é resultado de dois motivos: os custos envolvidos e, no caso das organizações que vem apresentando desempenho satisfatório, a percepção de que o tema não é crítico para seu sucesso.

Em relação ao primeiro aspecto, é preciso reconhecer que implantar uma infraestrutura adequada de controles exige investimentos relevantes. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, por exemplo, estimou que, para cada U\$ 1 bilhão de faturamento, as empresas gastam US\$ 6 milhões nessas atividades.<sup>116</sup> Por outro lado, as evidências mostram que tende a ser bem mais caro não investir nos controles. Nesta mesma pesquisa, constatou-se que cada falha relevante de conformidade resultou em um prejuízo de cerca de US\$ 81 milhões para as empresas da amostra, valor suficiente para arcar com os custos de *compliance* das empresas da amostra durante 14 anos.

Outra pesquisa, realizada pelo Ponemon Institute junto a 46 empresas multinacionais, concluiu que o custo organizacional médio em atividades de controle é de US\$ 3,5 milhões, enquanto o custo de não conformidades relevantes decorrentes de falhas nos controles é de cerca de US\$ 9,4 milhões (este custo inclui, entre outras coisas, redução da produtividade, rotatividade de empregados, perda de oportunidades de negócio, redução do valor da marca, multas e despesas judiciais).<sup>117</sup>

É preciso destacar que os montantes estimados nesses trabalhos não incluem perdas extremas decorrentes da ausência de controles internos efetivos, como as ocorridas com a Vale no caso do rompimento da barragem de Brumadinho em 2019 (despesas estimadas de R\$ 20 bilhões), Odebrecht/Braskem e Petrobras na operação Lava Jato (despesas da ordem de R\$ 10 bilhões e R\$ 6,2 bilhões, respectivamente), VW no escândalo das emissões em 2015 (US\$ 40 bilhões) e BP como resultado do vazamento de petróleo no Golfo do México em 2010 (prejuízos da ordem de US\$ 42 bilhões). No mundo dos derivativos, merecem destaque os exemplos emblemáticos de operações não autorizadas que geraram prejuízos de US\$ 7 bilhões para a Société Générale e de R\$ 6,0 e 3,8 bilhões nos casos brasileiros da Aracruz e Sadia em 2008, respectivamente.

Em relação ao segundo motivo, é bem mais difícil pensar em controles quando a organização vem crescendo rápido e “dando certo”. Nesse momento, há uma forte tendência de os gestores se concentrarem na geração de receitas e nas novas oportunidades estratégicas, relegando a questão dos controles a um segundo plano.

Muitas vezes, portanto, o sucesso financeiro torna-se um dos maiores inimigos da atenção aos controles, com frequência vistos como uma burocracia que toma tempo dos executivos e constitui mera fonte de custos para a companhia. Uma análise de grandes colapsos empresariais associados a problemas de governança corrobora essa afirmação. Esses casos mostram que é exatamente na fase de crescimento acelerado e elevada percepção de sucesso que as empresas tendem a ficar expostas a graves crises. Na tabela a seguir, por exemplo, mostro a evolução da receita de algumas empresas nos anos imediatamente anteriores aos seus famosos escândalos.

**Tabela 28 – Crescimento da receita de empresas que passaram por escândalos de governança.**

<b>Empresa</b>	<b>Evolução da receita nos anos anteriores aos problemas de governança</b>
Odebrecht	676% (2005-2015) ~ 23% ao ano.
Volkswagen	103% (2009-2015) ~ 13% ao ano.
Samarco	171% (2009-2014) ~ 22% ao ano.
Sadia	48% (2006-2008) ~ 22% ao ano.
Panamericano	116% (2004-2007) ~ 29% ao ano.
WorldCom	660% (1994-1999) ~ 50% ao ano.
Enron	750% (1996-2000) ~ 70% ao ano.

A tabela acima ilustra o risco de falhas graves nos controles em períodos de forte crescimento, particularmente após aquisições de

outras companhias ou expansão geográfica para outras regiões. Quando a percepção de sucesso é grande, há uma tendência à soberba e à sensação de invencibilidade na alta gestão, o que muitas vezes leva as lideranças a “baixarem a guarda” em relação aos controles.

As brechas, portanto, tendem a ser bem maiores quando a empresa cresce de maneira acelerada e sem os devidos investimentos nas áreas de controle. Em uma analogia simples, pilotar uma Ferrari sem freios compatíveis com a velocidade do carro é uma receita para o desastre.

### ***Controles Internos***

De acordo com o COSO,<sup>[118](#)</sup> a principal referência sobre o tema, controles internos são “processos, implementados pelo conselho de administração, diretoria e outras lideranças, desenhados com o objetivo de proporcionar segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos operacionais, de divulgação e de *compliance* da empresa.” Os objetivos operacionais referem-se à efetividade e à eficiência das atividades da empresa, incluindo suas metas financeiras e operacionais. Os objetivos de divulgação dizem respeito à publicação de relatórios financeiros e não financeiros confiáveis, tempestivos e transparentes para os públicos externos. Os objetivos de *compliance*, por sua vez, são aqueles relacionados à aderência da organização às leis e regulamentações aplicáveis.

Ainda de acordo com o COSO, os controles internos devem ser compostos por cinco componentes inter-relacionados:



1. Ambiente de controle: conjunto de diretrizes, processos e estruturas que servem de alicerce para implementar os controles internos da organização, incluindo seu(sua): identidade organizacional; código de conduta e valores éticos; estrutura organizacional; discurso e comportamento ético das lideranças; forma de atuação do conselho de administração e do comitê de auditoria;
2. Avaliação de riscos: processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os principais riscos da empresa de maneira a permitir o alcance dos objetivos organizacionais;
3. Atividades de controle: ações estabelecidas por políticas e procedimentos que visam a assegurar que as diretrizes para mitigar os riscos são implementadas adequadamente;
4. Informação e comunicação: divulgação de informações tempestivas e de qualidade que permitam monitorar o funcionamento do sistema de controles internos. Inclui também o processo para obter, fornecer e compartilhar as informações necessárias para os públicos internos e externos;
5. Monitoramento: avaliações contínuas e periódicas dos elementos que compõem a estrutura de controles internos. Enquanto as avaliações contínuas (construídas nos próprios processos de negócio) fornecem informações em tempo real, as avaliações periódicas conduzidas por auditorias ou outros agentes permitem à alta gestão analisar riscos ou questões específicas em maior profundidade.

Há diversas modalidades de controles internos. A tabela abaixo descreve os controles mais comuns observados no mundo empresarial:

**Tabela 29 – Principais modalidades de controles internos.**

<b>Controle Interno</b>	<b>Exemplo</b>
<b>Acesso físico</b>	Controle de entrada e saída de funcionários, clientes, fornecedores ou prestadores de serviços e equipamentos em determinados horários e espaços da organização.
<b>Acesso lógico</b>	Controle do acesso e do acesso de funcionários ou clientes a arquivos eletrônicos e sistemas, bem como instruções e treinamentos sobre os sistemas aos usuários autorizados.
<b>Alçadas e limites</b>	Delimitação da esfera de atuação dos gestores em relação aos limites para aprovação de valores ou celebração de contratos em nome da empresa.
<b>Autorizações eletrônicas ou manuais</b>	Necessidade de assinaturas, vistos ou aprovações no sistema para concretização de uma operação ou transação.
<b>Conciliação</b>	Comparação de informações de origens distintas com o intuito de detectar eventuais inconsistências.
<b>Controle físico</b>	Proteção física de equipamentos, inventários, caixa ou outros ativos. Contempla também sua contagem e comparação periódica com o registro dos estoques.
<b>Delimitação de responsabilidades</b>	Definição das responsabilidades sobre os procedimentos da empresa.
<b>Disponibilização e padronização de informações</b>	Estabelecimento de um sistema de comunicação efetivo entre as áreas para assegurar o fornecimento de informações precisas e confiáveis.
<b>Execução de plano de contingência</b>	Formalização e testes de ações a fim de assegurar a continuidade de operações que não podem ser interrompidas.
<b>Manutenção de registros</b>	Manutenção periódica, atualizada e organizada de registros.
<b>Monitoramento ou análise de desempenho</b>	Acompanhamento de atividade ou processo para avaliar sua adequação às metas e indicadores de desempenho.

	Pode ajudar a antecipar riscos que possam afetar negativamente a organização.
<b>Normatização interna</b>	Elaboração de normas internas a fim de padronizar e definir limites para as atividades da empresa.
<b>Processamento de informação</b>	Verificação da acurácia, integridade e autorização das transações.
<b>Segregação de funções</b>	Separação das responsabilidades relacionadas a atividades sequenciais ou conflitantes por meio de processos ou organograma.
<b>Sistemas Informatizados</b>	Organização e manutenção de arquivos de segurança como <i>backups</i> , arquivos de <i>log</i> do sistema, planos de contingência etc.
<b>Treinamento</b>	Exercícios de acultramento ou aporte de conhecimentos com o objetivo de ampliar a capacitação e a conscientização interna.
<b>Validação</b>	Análise dos procedimentos e processos de trabalho a fim de validar informações obtidas de operações financeiras.

Vale destacar que todos os executivos e demais colaboradores são responsáveis pela qualidade dos controles internos da organização. Cabe a cada um, portanto, gerar informações de qualidade para os sistemas de controles e contribuir para que os controles sejam efetivos. Em caso de descumprimento de procedimentos e políticas, todos devem ser responsáveis por comunicar os problemas tempestivamente para as áreas competentes.

### 3.10. *Compliance*: conformidade com as regras do jogo

*“O compliance é como o pedal do freio: quanto melhor ele funcionar, mais você poderá acelerar sem perder o controle.”*<sup>119</sup>

Muel Kaptein

Uma expressão aparentemente complicada, mas que representa algo bastante simples em sua essência, tomou corpo nos últimos anos no mundo empresarial: o *compliance*. O termo corresponde ao estado de conformidade da organização em relação aos seus regramentos internos e externos, como políticas corporativas, leis e regulamentações. Este estado de conformidade, por sua vez, é alcançado pela implementação de um sistema que visa a prevenir, detectar e responder a possíveis desvios de conduta.

O *compliance* ganhou maior peso nas últimas duas décadas com a divulgação de diversos escândalos de corrupção empresarial em larga escala em violação à Lei norte-americana FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), incluindo o caso Siemens em 2006, Odebrecht-Braskem em 2014 e Airbus em 2020, este último encerrado após o pagamento de multa recorde de US\$ 3,9 bilhões aos reguladores.<sup>120</sup>

O caso da Siemens é considerado um marco que elevou importância do *compliance* no mundo corporativo. Em 2008, a empresa alemã com ADRs (*American Depositary Receipts*) negociados na Bolsa de Nova Iorque foi acionada pelo

Departamento de Justiça norte-americano.<sup>121</sup> Segundo os promotores, a companhia vencia licitações públicas em países emergentes mediante pagamento de suborno oriundo de fundos fantasmas não contabilizados em seu balanço.

Estima-se que, entre 2000 e 2006, a Siemens desembolsou cerca de US\$ 1,4 bilhão para ganhar contratos ilegalmente em países emergentes.<sup>122</sup> Entre esses contratos, estão as obras do metrô do Estado de São Paulo, fato divulgado pela própria companhia em 2013.<sup>123</sup> O pagamento de suborno, portanto, era visto como parte integrante do seu modelo de negócios: algo não apenas tolerado, como incentivado.

Para encerrar os processos, a Siemens pagou multas da ordem de US\$ 1,6 bilhão aos reguladores e se comprometeu a promover mudanças estruturais com um investimento adicional de cerca de US\$ 1 bilhão. Essas mudanças previam a substituição de todos os seus principais executivos (incluindo o diretor-presidente), a realização de investigações internas independentes e a criação de um amplo programa de *compliance*. Começando do topo, a Siemens contratou Peter Löscher para ser seu novo CEO, o primeiro diretor-presidente de fora da empresa desde sua fundação em 1847. Sem vínculos com as pessoas e práticas antigas, Löscher, deu início a uma reformulação completa.

Ao final, o que era um mau exemplo se tornou um padrão de referência. Atualmente, a Siemens possui cerca de 600 funcionários dedicados integralmente ao *compliance*. A companhia implementou um amplo programa baseado no tripé prevenir–detectar–solucionar. Ele abarca, entre outras coisas, treinamentos contínuos,

mecanismos independentes para investigação de suspeitas de delitos e a inclusão de métricas relacionadas ao *compliance* na definição da remuneração variável dos executivos.

A diretoria de *compliance* também ganhou relevância, com seu diretor (CCO – *Chief Compliance Officer*) passando a ocupar um dos oito assentos de seu poderoso conselho gestor. E, mais importante, o tema passou a ser prioridade para seu novo presidente. Nos treinamentos anuais sobre ética e *compliance*, dos quais sempre participava para dar o exemplo, Löscher passou a repetir de maneira enfática aos funcionários que “existe uma linha vermelha e ela é a mesma em toda a organização. Se você cruzar essa linha, você sofrerá as consequências imediatamente.”

Os resultados da Siemens após a eclosão do escândalo demonstram que a priorização da ética empresarial é plenamente compatível com resultados financeiros positivos. Entre 2006 e 2016, por exemplo, sua receita subiu de EUR 64 bilhões para EUR 79 bilhões, enquanto seu lucro líquido subiu de EUR 4,0 bilhões para EUR 5,5 bilhões.

No Brasil, a aprovação da Lei 12.846 em 2013, conhecida como Lei anticorrupção, elevou de vez a importância de estruturar programas de *compliance* nas empresas para melhores suas práticas comerciais e reduzir seus possíveis passivos legais. A Lei prevê a responsabilização objetiva, nas esferas civil e administrativa, das empresas que praticam atividades ilícitas em seu benefício contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Na prática, isto significa as pessoas jurídicas passam a responder legalmente mesmo que a violação tenha ocorrido sem intenção ou

conhecimento de sua cúpula administrativa. Entre as punições, está a previsão de multa de até 20% do faturamento bruto da empresa. A Lei também estabelece que a criação e a implementação de programas de integridade pelas empresas sejam consideradas na aplicação da dosimetria das penas.<sup>[124](#)</sup>

Apesar de sua importância, contudo, ainda são poucas as empresas com um programa estruturado de *compliance* que contemple atividades contínuas de acultramento e mecanismos efetivos para prevenir, identificar e corrigir as não conformidades (as instituições financeiras tendem a ser relativamente mais avançadas no tema por exigência do Banco Central).

Há diversas maneiras de aprimorar o estado de conformidade da empresa em relação aos seus regramentos. Abaixo, descrevo dez etapas para a adoção de um programa efetivo de ética e *compliance*.

**Tabela 30 – 10 etapas para colocar em prática um programa efetivo de ética e *compliance*.**

#	Etapa	Descrição
1	Identificação dos principais regramentos aplicáveis	Seleção das políticas internas e regulações externas a serem cumpridas pelo programa de <i>compliance</i> . Exemplos: normas do BACEN (Banco Central), CVM (Comissão de Valores Mobiliários), CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), Lei Sarbanes-Oxley norte-americana, Lei Anticorrupção (12.846/2013), Lei das Estatais (13.303/2016) etc.
2	Elaboração de diretrizes, políticas e normas internas	Criação (ou aprimoramento) das diretrizes e políticas corporativas. Inclui desde a criação de documentos abrangentes, como código de ética, regras para contribuições políticas e transações com partes relacionadas, até políticas com exemplos concretos de

		<p>comportamentos esperados em situações do cotidiano, como práticas para relacionamento com agentes públicos e consultores de negócios.</p> <p>Todas as regras devem ser descritas em linguagem simples, customizadas à realidade da organização e atualizadas regularmente. Idealmente, elas devem ser integradas ao processo de trabalho dos colaboradores, sem burocracias desnecessárias que possam incentivar o seu descumprimento.</p>
3	Estruturação da área de ética e <i>compliance</i>	<p>Escolha do executivo responsável por liderar as atividades de conformidade. Elevada senioridade, integridade, maturidade, independência intelectual e profundo conhecimento técnico sobre ética e <i>compliance</i> são qualidades essenciais esperadas desse profissional.</p> <p>Entre as atividades sob sua responsabilidade, destacam-se: i) identificar e avaliar regularmente os principais riscos de <i>compliance</i> da organização; ii) promover atividades de conscientização sobre a aderência aos princípios éticos, valores, políticas corporativas e cultura de <i>compliance</i> desejada; iii) coordenar os canais de denúncias; iv) coordenar todas as atividades de comunicação dedicadas a disseminar a ética e o <i>compliance</i> na organização; v) supervisionar a realização de testes dos controles a fim de verificar a conformidade às políticas e procedimentos da organização; vi) auxiliar o processo de investigação de irregularidades; vii) fornecer informações e todos os subsídios necessários ao bom funcionamento do comitê de ética e conduta da organização; viii) monitorar de maneira integrada todas as atividades do programa de <i>compliance</i>; e, ix) verificar o cumprimento de eventuais penalidades aplicadas.</p> <p>A depender do porte da empresa e dos riscos potenciais decorrentes de não conformidades, pode-se inclusive criar a figura do diretor de ética e <i>compliance</i> (CECO – <i>chief ethics and compliance officer</i>).</p> <p>Esta etapa também inclui a definição da composição, funcionamento, atribuições e mecanismos de reporte do comitê de ética e <i>compliance</i> (caso a empresa opte por sua constituição). Este comitê tem como missão assegurar a efetividade do sistema de <i>compliance</i> da</p>



		<p>organização e promover uma cultura ética que incentive a adesão dos executivos e colaboradores aos seus princípios, valores e código de ética.</p> <p>É fundamental que a área de ética de <i>compliance</i> seja dotada de toda a autoridade, independência funcional e recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) necessários ao bom desempenho de suas atribuições. Em particular, recomenda-se que o líder da área tenha acesso direto e periódico ao conselho de administração ou comitê de auditoria.</p>
4	Avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade	<p>Identificação, com base na probabilidade de ocorrência e impactos para a organização, das áreas, funções e unidades sujeitas a riscos mais relevantes de desvios de conduta, fraudes e corrupção. (ex. pessoas envolvidas em processos licitatórios nas empresas que atuam junto ao setor público).</p> <p>Além dos riscos internos de <i>compliance</i>, esta etapa deve contemplar a avaliação dos riscos de não conformidade decorrentes dos relacionamentos com terceiros, incluindo potenciais descumprimentos da legislação e políticas corporativas por fornecedores, prestadores de serviços ou intermediários contratados para atividade comerciais. No caso de empresas que participam de processos licitatórios, o escrutínio de consultores ou agentes eventualmente contratados para atuar junto a agentes públicos deve ser ainda mais rigoroso.</p> <p>Este inventário dos principais riscos de <i>compliance</i> deverá ser atualizado regularmente, principalmente quando ocorrerem não conformidades relevantes ou houver mudanças significativas na legislação, estratégia da organização, práticas comerciais, estrutura organizacional ou estrutura societária.</p>
5	Implantação de ações de comunicação, treinamento e conscientização	<p>Realização de ações de comunicação e treinamento para executivos e colaboradores visando a assegurar o entendimento das políticas vigentes, sua relação com os valores da empresa, as penalidades em caso de descumprimento e a importância de sua observância para o sucesso sustentável da organização.</p>

		<p>Os profissionais das áreas de controle e das unidades consideradas de alto risco devem receber treinamentos suplementares em maior profundidade. <i>Stakeholders</i> externos à organização, como fornecedores ou parceiros de negócio, também podem vir a ser objeto das atividades educativas.</p> <p>A participação dos diretores e conselheiros nos eventos e treinamentos de ética e <i>compliance</i> é fundamental para conferir legitimidade ao processo e dar o exemplo aos demais colaboradores sobre a relevância do tema para a organização.</p> <p>Todo este trabalho de conscientização é crítico para o sucesso do sistema de <i>compliance</i> e deve ser visto por todos como um processo contínuo e permanente.</p> <p>Adicionalmente, a organização deve estruturar um canal de comunicação para esclarecer dúvidas sobre políticas corporativas e orientar os colaboradores sobre questões práticas como comportamentos apropriados em situações reais do dia-a-dia.</p>
6	<p>Criação de canal de denúncias para reporte de transgressões por executivos, colaboradores e outros <i>stakeholders</i></p>	<p>Criação de mecanismos para recebimento de denúncias de executivos, demais colaboradores e outros públicos internos e externos à organização.</p> <p>O canal deve ser bem estruturado e assegurar o anonimato e a proteção dos denunciante, a realização de investigações imparciais e a aplicação das devidas sanções quando necessário (vide quadro ao final desta seção para uma análise mais aprofundada sobre o canal de denúncias).</p> <p>Em particular, é preciso criar mecanismos que protejam como efetividade os denunciante de quaisquer ações de retaliação, principalmente quando as denúncias envolverem membros da alta gestão. Isto dará uma sensação de segurança e confiança àqueles que tenham algo a reportar, incentivando o uso do canal de denúncias quando necessário.</p> <p>Recomenda-se também estruturar uma ouvidoria independente para recebimento de sugestões e críticas dos clientes, bem como criar mecanismos dedicados a divulgar voluntariamente aos reguladores não conformidades relevantes identificadas.</p>

7	Monitoramento periódico e independente das práticas adotadas	<p>Realização de auditorias de <i>compliance</i> independentes, principalmente nas atividades consideradas de maior risco, a fim de assegurar que as políticas e procedimentos estabelecidos estejam sendo cumpridas a contento.</p> <p>É importante também monitorar regularmente os relacionamentos com terceiros por meio de atividades de <i>due diligence</i> ou exigência de certificações de mercado.</p>
8	Documentação de todas as atividades de ética e <i>compliance</i>	<p>Registro e armazenamento da documentação referente às atividades de <i>compliance</i>, como treinamentos, atas de reuniões do comitê de ética e <i>compliance</i>, denúncias, investigações, auditorias, punições etc.</p> <p>Inclui também a gestão de todas as normas e políticas em um repositório central que permita rápido envio aos envolvidos em caso de atualização de documentos.</p>
9	Incorporação da ética e <i>compliance</i> na avaliação dos executivos	<p>Integração de questões relativas à ética e <i>compliance</i> ao processo de avaliação de desempenho dos executivos, com impactos sobre sua remuneração e decisões de promoção.</p> <p>Isto inclui, por exemplo, analisar em que medida o sistema de incentivos financeiros da organização pode induzir a problemas de <i>compliance</i>.</p> <p>Uma alternativa complementar é fazer com que não conformidades relevantes resultem em um fator de desconto na remuneração ou inviabilizem a ascensão organizacional dos executivos por determinado período, mesmo que tenham alcançado suas metas financeiras.</p>
10	Criação de indicadores para avaliação do programa de ética e <i>compliance</i>	<p>Elaboração de relatórios com indicadores objetivos para permitir que a diretoria e o conselho monitorem o desempenho do sistema de <i>compliance</i>.</p> <p>Entre os parâmetros a serem acompanhados, destacam-se: o número de treinamentos realizados, o número e teor das denúncias, o reporte de atitudes suspeitas, as conclusões das investigações iniciadas, os resultados da análise da causa-raiz das não-conformidades relevantes, as punições de órgãos reguladores etc.</p>

É importante destacar, contudo, que pouco valerá o investimento nas dez etapas acima se as empresas conceberem o *compliance* como um conjunto de regramentos frios a serem mantidos sob cuidado de escalões inferiores sem os devidos recursos e peso organizacional.

A chave para o sucesso do programa de ética e *compliance* é implantar uma cultura de integridade e de cumprimento das leis com o comprometimento direto da alta gestão, notadamente do conselho de administração e da diretoria executiva.<sup>[125](#)</sup>

Para isso, as principais lideranças devem enviar mensagens diretas e claras (nunca ambíguas!) sobre a importância da ética e do *compliance*, de modo que todos entendam que o cumprimento das leis e adesão aos valores da organização é parte integrante do dia a dia do negócio e que as regras valem para todos.

Como sugestão, vale a pena refletir periodicamente sobre as seguintes questões formuladas pelo departamento de justiça norte-americano para avaliar a qualidade dos programas de *compliance*: Como os principais executivos têm encorajado (ou desencorajado) o cumprimento das leis por meio de suas palavras e ações? Eles têm dado o exemplo do comportamento a ser seguido pelos demais membros da organização? Eles têm tolerado riscos elevados de *compliance* na busca por mais receitas ou rentabilidade? Eles têm incentivado direta ou indiretamente os empregados a agir de maneira antiética na busca dos objetivos financeiros da organização? Eles têm criado dificuldades para o bom desempenho da área de *compliance*?

Se os gestores dos escalões intermediários e demais colaboradores observarem o alinhamento entre o discurso e o comportamento diário no topo da pirâmide, então compreenderão que a necessidade de seguir as regras é real e não apenas para satisfazer os reguladores da porta para fora.

O papel do conselho de administração é fundamental, uma vez que ele é o maior responsável pela criação de uma cultura ética que estimule a adesão da organização às leis e demais regramentos. Em particular, compete ao conselho dentro do sistema de *compliance*:

- Garantir que o propósito, estratégia, cultura e estilos de liderança predominantes da organização sejam coerentes com seu sistema de *compliance*;
- Disseminar elevados padrões de conduta e comportamento ético em todos os níveis da organização;
- Aprovar e revisar regularmente as políticas corporativas relativas ao sistema de ética e *compliance*;
- Assegurar a implantação de canais de denúncias e do comitê de ética e *compliance* em linha com as melhores práticas recomendadas;
- Aprovar a escolha ou selecionar diretamente o responsável pela função de ética e *compliance* e assegurar que a área tenha a devida independência, autonomia e recursos para seu bom desempenho;
- Interagir direta e regularmente com o responsável pela função de ética e *compliance*, dedicando tempo suficiente ao tema;

- Assegurar sanções robustas em caso de violações do código de ética ou outras normas corporativas, principalmente quando envolverem executivos da alta gestão; e,
- Monitorar o cumprimento do programa de *compliance* por meio de indicadores objetivos e verificações periódicas independentes.

Apesar de constituir um grande desafio, a construção de uma empresa ética e em plena conformidade com as regras do jogo deve ser vista como uma oportunidade de a organização diminuir o risco de problemas reputacionais, mitigar potenciais passivos legais, alcançar excelência operacional e praticar de maneira autêntica seus valores. Trata-se de um processo contínuo a ser constantemente aprimorado com base nas mudanças do cenário externo e no aprendizado da causa-raiz das não conformidades.

Diferentemente de várias ações de marketing social, frequentes atualmente, porém muitas vezes vazias, é a estruturação de um programa de ética e *compliance* efetivo que constitui uma prática concreta do exercício da responsabilidade corporativa. Se as empresas agirem eticamente e seguirem as regras para valer, teremos uma sociedade mais justa, transparente, sustentável e desenvolvida.

***Canal de denúncias: um mecanismo necessário, mas não suficiente, para assegurar boas condutas***

Implantar um canal de denúncias é um dos elementos-chave de um sistema de ética e *compliance*. Em muitas organizações, contudo, o número de transgressões reportadas muitas vezes se mostra pequeno após a adoção desse mecanismo, o que gera

uma percepção potencialmente enganosa de que a organização está bem no que tange ao comportamento de seus executivos e colaboradores.

Na prática, frequentemente há uma grande distância entre a ocorrência de atitudes antiéticas e seu devido reporte. Três motivos principais fazem com que as pessoas deixem de relatar atitudes antiéticas no ambiente de trabalho.

O primeiro é o sentimento de inutilidade. Isto é, a sensação de que “aqui vai ser sempre assim” e que falar não vai mudar o estado de coisas. Um fator que contribui para isto é o nosso viés do status quo, isto é, a tendência a adotar uma atitude inercial e a manter nossa situação atual – mesmo que distante do ideal – como está.

O segundo motivo advém de um fenômeno amplamente documentado chamado “efeito espectador”: quanto mais pessoas testemunham um problema conjuntamente, menor é a chance de algum indivíduo agir isoladamente a fim de solucioná-lo, resultando em uma passividade generalizada.

Essa situação de inércia coletiva tende a ser um risco substancial nos casos de corrupção empresarial: quanto maior e mais complexa a companhia, menor será a propensão de alguém agir individualmente e maior será a chance de o efeito espectador vir a ocorrer (“se todos sabem, então ninguém fala”). A dificuldade cada vez maior de romper o silêncio, portanto, tende a contribuir para a institucionalização da corrupção.

O terceiro motivo, e provavelmente o mais relevante, é o medo de que a utilização do canal de denúncias leve a retaliações por parte de superiores ou outros envolvidos.

Esse temor não é infundado. Uma pesquisa realizada no Reino Unido pela *Public Concern at Work*, por exemplo, constatou que pelo menos 50% das pessoas que denunciaram práticas antiéticas em seu trabalho foram demitidas ou se demitiram; outras 28% sofreram bullying dos colegas ou punição por seus chefes, enquanto apenas 16% das denúncias tiveram um desfecho positivo.

No início de 2017, o banco inglês Barclays forneceu um caso concreto que corrobora o temor dos potenciais denunciadores: seu

CEO solicitou à área de segurança interna da instituição que rastreasse e identificasse os autores de duas cartas anônimas enviadas ao conselho de administração. Essas cartas apontavam problemas de conduta por parte de um executivo contratado diretamente pelo CEO após terem trabalhado em conjunto.

Outro exemplo negativo do desenvolvimento de uma cultura de retaliação ocorreu no banco americano Wells Fargo, envolvido em uma fraude gigantesca desvendada em 2016. Diversos funcionários foram demitidos após reportar a existência de práticas ilegais nos anos anteriores ao escândalo. Uma investigação interna mostrou que 885 ligações haviam sido feitas para o canal de ética do banco entre 2011 e 2016 e que os funcionários que haviam indicado os problemas foram posteriormente objeto de “ações corretivas” por parte de executivos da instituição.

Um caso similar recente no Brasil também merece destaque. Segundo reportagens do Wall Street Journal e da Reuters baseadas no Relatório Final da CPI sobre o Rompimento da Barragem de Brumadinho, o CEO e outros altos executivos da Vale receberam um e-mail anônimo intitulado “A Verdade” em 09/01/2019, apenas duas semanas antes do colapso da barragem em 25 de janeiro.

O e-mail alertava de maneira dramática: “Nós estamos enfrentando grandes desafios pela frente, nossas operações não têm o nível mínimo adequado de investimento, estamos com falta de pessoal nas áreas de operação, manutenção e engenharia e eles são mal remunerados... O equipamento está quebrando, as barragens estão no seu limite.”

Em vez de ver a denúncia como um valioso alerta a ser averiguado em profundidade a fim de prevenir riscos, o então CEO da Vale enviou e-mails a outros executivos chamando o autor do texto de um “câncer” e determinando sua identificação, uma vez que gostaria de “olhar olho no olho” do autor.

As empresas interessadas em reduzir para valer os comportamentos antiéticos, portanto, devem ir além da implantação do canal de denúncias. Em complemento, elas devem investir na criação de um ambiente de elevada segurança



psicológica e de uma cultura em que as pessoas saibam que o silêncio significa concordância e que serão responsabilizadas por eventuais omissões.

# CAPÍTULO 4

## Como implantar um bom sistema de governança em minha organização?

*“Os executivos ainda não atentaram para o fato de que eles representam poder – e quem tem poder deve prestar contas, deve ser legítimo.”<sup>126</sup>*

Peter Drucker (1909-2005)

**O**s três primeiros capítulos deste livro foram dedicados a descrever a governança corporativa sob o ponto de vista conceitual. Agora, partimos para a aplicação, isto é, para a implantação de um bom modelo de governança em sua organização. O processo pode ser dividido em três grandes etapas: diagnóstico, criação de uma agenda de governança e formalização do novo modelo definido. Vamos a elas.

## 4.1. Diagnóstico da situação atual e mapeamento das lacunas de governança

A primeira etapa visa a identificar os principais pontos críticos de governança da organização. O diagnóstico pode ser feito por duas abordagens complementares: uma quantitativa e outra qualitativa.

Do ponto de vista quantitativo, recomenda-se aplicar um indicador objetivo construído a partir das recomendações dos principais códigos de governança para identificar as principais lacunas ou desalinhamentos em relação às melhores práticas. Isso proporcionará uma compreensão estruturada do quanto a organização já caminhou em relação ao tema e dos próximos desafios a serem enfrentados na jornada rumo a uma governança de excelência.

Do ponto de vista qualitativo, é importante aprofundar o entendimento da situação da organização por meio de entrevistas individuais com as lideranças sobre temas chave de governança. Para se compreender corretamente os pontos críticos de governança a serem enfrentados, é fundamental assegurar o sigilo dos comentários individuais.

Adicionalmente, podem ser realizados *benchmarks* em relação a pares selecionados ou entidades de referência do mercado, como as exigências para listagem no Novo Mercado da bolsa de valores.

É com base nesse diagnóstico estruturado que poder-se-á definir o novo modelo e práticas de governança a serem implantadas.

### ***Indicador objetivo baseado nos principais códigos de governança***

A primeira atividade do diagnóstico consiste em aplicar um questionário objetivo e multidimensional de governança. Este indicador visa a aferir o atual nível de alinhamento de sua organização em relação às práticas recomendadas pelos documentos de referência, como o código do IBGC no Brasil, as recomendações internacionais da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) ou códigos de mercados desenvolvidos como Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha.<sup>[127](#)</sup>

A seguir, disponibilizo um exemplo de indicador objetivo de governança. Tendo em vista que o tema é multidimensional, o indicador é dividido em sete dimensões: 1) conselho de administração e comitês do conselho; 2) diretoria executiva; 3) áreas de

controles – gestão de riscos, *compliance*, controles internos e auditorias; 4) ética e conflito de interesses; 5) *stakeholders* e sustentabilidade; 6) transparência; e, 7) direitos dos sócios.

Cada dimensão é dividida em diversos temas que, por sua vez, contêm várias perguntas. A lista dos requisitos de governança a serem considerados pode ser extensa e chegar a mais de 400 itens, variando em função do porte e da complexidade da empresa.<sup>128</sup>

A seguir, apresento um extrato composto por 100 perguntas binárias e objetivas. Este exemplo pode ser utilizado por sua organização como uma ferramenta de autoavaliação periódica. Ele é construído de modo que cada resposta positiva corresponda a uma prática recomendada pelos documentos de referência. No caso das perguntas não aplicáveis à realidade atual da organização, deve-se assinalar a opção “NA”.

**Tabela 31 – Modelo de indicador de governança corporativa.**

**Dimensão 1: Conselho de administração e comitês do conselho.**

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Frequência das reuniões	O conselho de administração se reúne no mínimo 6 (seis) vezes e no máximo 15 (quinze) vezes por ano presencialmente?			
2	Fluxo de informações	A documentação relativa às reuniões do conselho é distribuída com no mínimo 7 (sete) dias corridos de antecedência?			
3	Frequência dos membros	A frequência média dos membros nas reuniões do conselho dos últimos dois anos tem sido maior que 90%?			
4	Número de membros	O conselho possui de 5 (cinco) a 11 (onze) conselheiros?			
5	Independência	O conselho conduz uma avaliação interna periódica para avaliar a independência efetiva de seus conselheiros?			
6	Independência	O conselho possui pelo menos 2 (dois) conselheiros independentes?			
7	Liderança	Caso o diretor-presidente faça parte do conselho, os conselheiros se reúnem periodicamente sem a presença de quaisquer executivos (excluído também o diretor-presidente)?			
8	Liderança	O diretor-presidente é de fato escolhido pelo conselho como órgão colegiado, após manifestações individuais e votos dos conselheiros?			
9	Sucessão	O conselho possui um plano de sucessão documentado e atualizado do diretor-presidente, incluindo procedimentos e soluções para o curto, médio e longo prazos?			
10	Avaliação de Desempenho	O conselho avalia formalmente e periodicamente (pelo menos anualmente) seu desempenho como órgão?			

11	Avaliação de Desempenho	O conselho avaliar formalmente (pelo menos anualmente) o diretor-presidente?			
12	Avaliação de Desempenho	Os resultados da autoavaliação de desempenho do conselho geram planos de ação formais a fim de aprimorar o desempenho do órgão?			
13	Diversidade	O conselho possui pelo menos um conselheiro com experiência relevante na área de gerenciamento de riscos empresariais? ( <u>não</u> contabilizar conselheiros internos/executivos da empresa)			
14	Diversidade	Há presença de pelo menos uma mulher no conselho de administração? ( <u>não</u> contabilizar conselheiros internos/executivos da empresa)			
15	Documentos & Políticas	Todos os comitês possuem regimentos internos detalhando suas atribuições, composição e <i>modus operandi</i> ?			
16	Documentos & Políticas	A empresa possui diretrizes de governança corporativa que contemplam, entre outros temas: o modelo de governança, papéis e composição dos órgãos, principais práticas de governança adotadas, funcionamento do sistema de governança etc.?			
17	Remuneração	Há um procedimento formal, liderado pelo conselho, para elaborar e revisar a política e os pacotes de remuneração dos executivos?			
18	Comitês do Conselho	Todos os comitês do conselho são coordenados por conselheiros titulares e independentes?			
19	Comitês do Conselho	Todos os comitês do conselho se reúnem pelo menos 4 (quatro) vezes por ano?			
20	Comitê de Governança	O conselho possui um comitê de governança corporativa ou similar dedicado, entre outras tarefas, a assegurar a conformidade da empresa às práticas de governança divulgadas para o mercado?			
21	Comitê de Auditoria	O comitê de auditoria realiza autoavaliação periódica, no mínimo anual, e formal do desempenho individual de seus membros?			
22	Comitê de Auditoria	O comitê de auditoria é responsável por recomendar ao conselho a contratação, remuneração e substituição do auditor independente?			
23	Comitê de Remuneração	A empresa possui comitê de remuneração ou recursos humanos vinculado ao conselho de administração?			
24	Comitê de Remuneração	O comitê de remuneração é responsável por analisar a remuneração dos conselheiros e diretores, bem como propor ao conselho os montantes para o exercício?			
25	Secretário de Governança	O secretário de governança ou do conselho possui dedicação exclusiva para a função e se reporta diretamente ao conselho?			

## Dimensão 2: Diretoria executiva.

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Seleção de Pessoas	O diretor-presidente indica os diretores para aprovação pelo conselho?			

2	Avaliação de Desempenho	É realizada uma avaliação em 360 graus dos membros da diretoria executiva?			
3	Avaliação de Desempenho	Os resultados da autoavaliação da diretoria geram planos de ação formais com a finalidade de aprimorar o desempenho do órgão?			
4	Avaliação de Desempenho	A empresa utiliza indicadores financeiros e não-financeiros para a avaliação de desempenho dos executivos?			
5	Remuneração	A empresa possui um procedimento transparente e formal para elaborar políticas de incentivo e definir a remuneração dos executivos?			
6	Remuneração	A remuneração dos executivos é atrelada a alguma métrica de valor adicionado que leva em conta o custo de oportunidade do capital?			
7	Comitês de Gestão	Os comitês de gestão (ex. de investimento, riscos, marketing, financeiro, ética, etc.) possuem regimentos internos que detalham suas atribuições, composição e <i>modus operandi</i> ?			
8	Comitês de Gestão	A empresa realiza uma avaliação formal e periódica da atuação de seus comitês de gestão com o objetivo de aprimorar seu funcionamento, eliminar comitês que têm agregado pouco valor etc.?			
9	Documentos & Políticas	Existem regras que definem os papéis, responsabilidades e alçadas dos diretores e outros executivos seniores?			
10	Atas	As decisões da diretoria são formalizadas em atas aprovadas em até 3 (três) dias, incluindo votos divergentes e discussões relevantes?			

### Dimensão 3: Área de controles.

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Gestão de Riscos	O conselho monitora regularmente como a política de gestão de riscos e outros documentos relativos ao tema vêm sendo cumpridos?			
2	Gestão de Riscos	O conselho é responsável por definir o apetite a riscos e nível de tolerância a riscos da organização, em linha com sua estratégia?			
3	Gerenciamento de Riscos	Existe um comitê formal composto por executivos com elevada senioridade dedicado à gestão de riscos?			
4	Gestão de Riscos	O conselho exige que a diretoria identifique os principais riscos que a empresa está exposta, apresente uma matriz de riscos contendo impactos e probabilidades de ocorrências e defina as medidas e procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação?			
5	Gestão de Riscos	A diretoria possui um plano de ação formal para lidar com os principais riscos identificados na matriz de riscos da organização?			
6	Controles Internos	A diretoria executiva revisa periodicamente (pelo menos anualmente) a efetividade dos sistemas de controles internos da organização?			

7	Controles Internos	O conselho discute periodicamente, com inclusão em pauta, a adequabilidade do sistema de controles internos da empresa?			
8	Ética e Compliance	O responsável pela área de ética e <i>compliance</i> se reporta diretamente ao diretor-presidente, conselho ou comitê do conselho?			
9	Ética e Compliance	Existe um programa anual de ética e <i>compliance</i> estruturado, aprovado pelo conselho e em curso na empresa?			
10	Ética e Compliance	São realizados treinamentos regulares como parte do programa de ética <i>compliance</i> ?			
11	Auditoria Externa	A organização é auditada por uma firma de auditoria externa que não presta serviços de consultoria em montantes relevantes?			
12	Auditoria Externa	É realizada uma avaliação documentada e periódica dos trabalhos da auditoria externa?			
13	Auditoria Externa	O conselho ou comitê de auditoria é o responsável por avaliar formalmente os trabalhos da auditoria externa?			
14	Auditoria Interna	A auditoria interna se reporta diretamente ao comitê de auditoria ou ao conselho?			
15	Auditoria Interna	A área de auditoria interna possui independência operacional e financeira em relação à diretoria financeira?			

#### Dimensão 4: Ética e conflito de interesses.

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Código de Ética e Conduta	Todos os colaboradores e executivos atestam ter lido e compreendido o código de ética e conduta quando ingressam na organização?			
2	Código de Ética e Conduta	Existe um programa anual em curso para assegurar a internalização do código de ética e conduta por todos os colaboradores e executivos?			
3	Código de Ética e Conduta	A empresa possui um executivo designado ou comitê específico responsável pela verificação das atividades de <i>compliance</i> e revisão periódica do código de ética?			
4	Canal de Denúncias	O processo de investigação de denúncias é normatizado, de modo a promover as apurações e as providências necessárias, assegurar o anonimato dos denunciantes e evitar retaliações?			
5	Canal de Denúncias	O responsável pelo canal de denúncias apresenta regularmente um relatório de resultados para o conselho de administração ou algum comitê do conselho?			
6	Ouvidoria	A empresa possui algum canal específico publicamente disponível para recebimento de reclamações de clientes e outros <i>stakeholders</i> ?			
7	Ouvidoria	O processo de análise de reclamações de clientes é normatizado e coordenado por um ouvidor encarregado de promover as apurações e as providências necessárias?			

8	Transações com Partes Relacionadas	Existem regras para o tratamento de transações com partes relacionadas e outras situações sob potencial conflito de interesses, como uma política para transações com partes relacionadas?			
9	Transações com Partes Relacionadas	A empresa divulga um resumo factual das transações com partes relacionadas realizadas no período que inclui, entre outros a(o): natureza das transações; nome das contrapartes envolvidas e relacionamento com a empresa; montantes envolvidos; prazo.			
10	Documentos & Políticas	Existem regras claras para doações de campanha e/ou contribuições políticas? (ex. política para contribuições políticas)			

**Dimensão 5: Stakeholders e sustentabilidade.**

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Colaboradores	A empresa cumpre todas as regulamentações e leis trabalhistas?			
2	Colaboradores	A empresa tem ciência das práticas trabalhistas de seus fornecedores-chave, questionando-os a respeito e solicitando as evidências necessárias?			
3	Colaboradores	A empresa <u>não</u> sofreu qualquer tipo de punição do governo ou outras reguladores nos últimos anos relacionadas à segurança no trabalho?			
4	Sustentabilidade	A empresa analisa periodicamente e formalmente o seu impacto social e ambiental?			
5	Sustentabilidade	A empresa identifica e avalia de maneira estruturada seus riscos e potenciais passivos socioambientais?			
6	Sustentabilidade	A empresa <u>não</u> sofreu qualquer tipo de punição do governo ou demais reguladores nos últimos anos relacionadas a questões ambientais?			
7	Diversidade e Inclusão	A empresa possui política em que formaliza a tolerância zero em relação a assédios ou outras violências baseadas em gênero, raça, orientação sexual, deficiências etc.?			
8	Diversidade e Inclusão	A empresa possui metas objetivas para elevar sua diversidade em diferentes dimensões nos cargos gerenciais e de alta gestão?			
9	Diversidade e Inclusão	A empresa elabora um relatório periódico com dados qualitativos e quantitativos de suas ações nas questões de diversidade e inclusão?			
10	Diversidade e Inclusão	A empresa possui regras para minimizar a possibilidade de vieses (preconceitos inconscientes) influenciarem seus processos de contratação e promoção?			
11	Diversidade e Inclusão	A empresa possui políticas ou práticas para nomeação de mulheres em cargos de alta gestão (diretoria e conselho de administração)?			
12	Sustentabilidade	A empresa elabora e divulga balanço social ou relatório de			



		sustentabilidade?			
13	Sustentabilidade	O conselho exige que a diretoria incorpore explicitamente considerações de ordem social e ambiental na avaliação dos negócios e projetos de investimento?			
14	Documentos & Políticas	A empresa possui e divulga publicamente uma política de sustentabilidade?			

#### Dimensão 6: Transparência.

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Conselho de Administração	A empresa disponibiliza em seu <i>website</i> um currículo completo e atualizado de seus conselheiros, incluindo tempo no cargo e posições ocupadas simultaneamente em outras empresas e entidades?			
2	Avaliação de Desempenho	A empresa divulga a forma de avaliação de desempenho do conselho e/ou de seus conselheiros?			
3	Remuneração	A empresa divulga sua política de remuneração para executivos e conselheiros, incluindo as modalidades de benefícios concedidos (bônus, remuneração com ações, opções de ações etc.)?			
4	Remuneração	A empresa divulga a remuneração mínima, média e máxima paga à diretoria, conselho e comitês?			
5	Comitês do Conselho	Todos os regimentos internos dos comitês do conselho são disponibilizados publicamente?			
6	Comitê de Auditoria	O comitê de auditoria disponibiliza publicamente e periodicamente um relatório com um resumo de suas atividades no período?			
7	Comitê de Remuneração	O comitê de remuneração disponibiliza publicamente e periodicamente um relatório com um resumo de suas atividades no período?			
8	Controles Internos	A diretoria comenta publicamente (em relatório anual ou similar) sua visão sobre o grau de efetividade dos controles internos da empresa, incluindo eventuais deficiências e providências para corrigi-las?			
9	Controles Internos	A empresa disponibiliza publicamente (em relatório anual ou similar) a opinião dos auditores independentes sobre eventuais deficiências ou recomendações sobre os controles internos?			
10	Auditoria Externa	A empresa divulga publicamente os montantes pagos à auditoria externa, incluindo a relação entre os honorários pagos pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por serviços de consultoria?			
11	Auditoria Interna	A empresa disponibiliza informações sobre a existência de uma área de auditoria interna, com breve descrição de sua composição, atribuições e relação de subordinação?			
12	Relatório Anual	O relatório anual contém uma seção dedicada ao tema governança			

	& Website RI	corporativa com apresentação clara do seu modelo de governança? (órgãos, composição, interfaces, papéis etc.)			
13	Conformidade com Práticas Recomendadas	A empresa elabora e divulga um comparativo entre suas práticas de governança e as principais práticas recomendadas pelo código do IBGC ou outro documento de referência em governança?			
14	Conformidade com Práticas Recomendadas	A empresa discorre sobre os motivos pelos quais não atende a algumas das práticas recomendadas pelo código do IBGC? (explicação sobre os pontos de não conformidade com código local)			
15	Funcionamento das reuniões	O conselho de administração disponibiliza e periodicamente um relatório com um resumo de suas atividades no período, incluindo o número de reuniões, datas e assiduidade de seus membros?			
16	Independência do Conselho	O conselho divulga publicamente os critérios adotados para avaliar a independência dos conselheiros e o rol de conselheiros considerados independentes após aplicação desse critério?			
17	Documentos & Políticas	A empresa possui uma política de distribuição de dividendos disponível publicamente contendo, entre outros itens: periodicidade dos pagamentos; parâmetro utilizado para definição do montante; processo e instâncias responsáveis pela proposição?			
18	Documentos & Políticas	A política para doações de campanha políticas é divulgada publicamente?			
19	Estrutura de Propriedade	A empresa descreve com clareza em seu <i>website</i> a estrutura societária do grupo econômico ao qual pertence, incluindo relacionamentos entre os acionistas (organograma societário detalhado)?			
20	Estrutura Organizacional	A empresa disponibiliza em seu <i>website</i> um currículo completo e atualizado de seus diretores e conselheiros, incluindo o tempo no cargo e atividades desempenhadas em outras organizações?			

#### Dimensão 7: Direitos dos acionistas.

#	Tópico	Pergunta	Sim	Não	NA
1	Estrutura de Propriedade	A empresa <u>não</u> lança mão de mecanismos para ampliar o poder de controle dos acionistas controladores? (ex. estruturas piramidais, ações sem direito a voto, ações com direito de voto diferenciado etc.)			
2	Aquisição de Controle	A empresa garante direitos de <i>tag along</i> para as ações ordinárias e preferenciais além do que é legalmente exigido?			
3	Aquisição de Controle	A retirada de algum sócio da sociedade obedece a critérios de valor econômico?			
4	Aquisição de Controle	A empresa <u>não</u> adota <i>poison pill</i> (cláusulas de proteção à dispersão acionária) com parâmetros de preço acima da cotação de mercado das ações ou do valor econômico da empresa?			
5	Assembleia de Acionistas	A empresa elabora manual de assembleia?			

6	Assembleia de Acionistas	A empresa adota plataforma eletrônica que viabiliza o voto a distância nas assembleias de acionistas? (sistema eletrônico para a outorga de procuração de voto.)			
7	Assembleia de Acionistas	O estatuto prevê que assuntos não incluídos na convocação poderão ser votados apenas se houver presença de todos os sócios?			
8	Acordo de Acionistas	Caso a empresa possua acordo de acionistas, ele <u>não</u> vincula ou restringe o direito de voto de quaisquer conselheiros?			
9	Acordo de Acionistas	Caso a empresa possua acordo de acionistas, ele <u>não</u> prevê a indicação de quaisquer diretores da sociedade entre os acionistas que compõem o bloco de controle?			
10	Mediação e Arbitragem	A empresa prevê a utilização de câmara de arbitragem para resolução de conflitos societários?			

Após a aplicação do indicador objetivo, deve-se analisar seus resultados de maneira agregada. Uma sugestão é calcular o percentual de conformidade em relação às práticas recomendadas de cada dimensão, com atribuição de uma nota de 0 a 10 para cada uma delas. A partir da pontuação de cada dimensão, obter-se-á, enfim, uma nota geral de governança para a organização, cuja evolução poderá ser monitorada pela aplicação periódica da ferramenta. A tabela abaixo mostra como os resultados podem ser compilados.

**Tabela 32 – Exemplo de análise dos resultados do indicador de governança.**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Tópico	Dimensão	Número de Questões por dimensão	Pontuação Aferida	Pontuação Máxima	% Conformidade	Nota 0-10	Alinhamento em Relação às Práticas Recomendadas
1	Conselho de Administração	25	15	25	60%	6,0	Mediano
2	Diretoria Executiva	10	7	10	70%	7,0	Alto
3	Controles	15	3	15	20%	2,0	Muito Baixo
4	Ética e Conflito de Interesses	10	9	10	90%	9,0	Muito Alto
5	Stakeholders e Sustentabilidade	10	3	10	30%	3,0	Baixo
6	Transparência	20	8	20	40%	4,0	Baixo
7	Direitos dos Acionistas	10	6	10	60%	6,0	Mediano

SOMA	100	51	100
------	-----	----	-----

**Nota geral de governança: 5,3**

***Alinhamento geral em relação às melhores práticas: Mediano***

A tabela acima exemplifica como o indicador objetivo de governança pode ser utilizado para autoavaliação da organização. A coluna 3 contém o número de questões de cada dimensão de análise. A coluna 4 descreve a pontuação aferida pela organização em cada dimensão. A coluna 5 descreve a pontuação máxima possível em cada dimensão. As lideranças podem optar por estabelecer pesos diferentes para as questões em função da relevância percebida de cada questão ou tema (ex. pesos 3, 2 e 1 para as questões de alta, média e baixa relevância, respectivamente). Neste caso, a pontuação máxima (coluna 5) se tornaria diferente do número de questões por dimensão (coluna 3). Por outro lado, caso opte-se por atribuir o mesmo peso às questões (todas valendo 1 ponto), então os valores da coluna 5 serão idênticos aos da coluna 3.

A coluna 6 (resultado da divisão da coluna 4 pela coluna 3), indica o grau de conformidade da organização em relação às práticas recomendadas de cada dimensão, enquanto a coluna 7 apresenta o mesmo resultado em uma nota de 0 a 10. A coluna 8, por sua vez, avalia qualitativamente o alinhamento da empresa com base nas seguintes faixas:

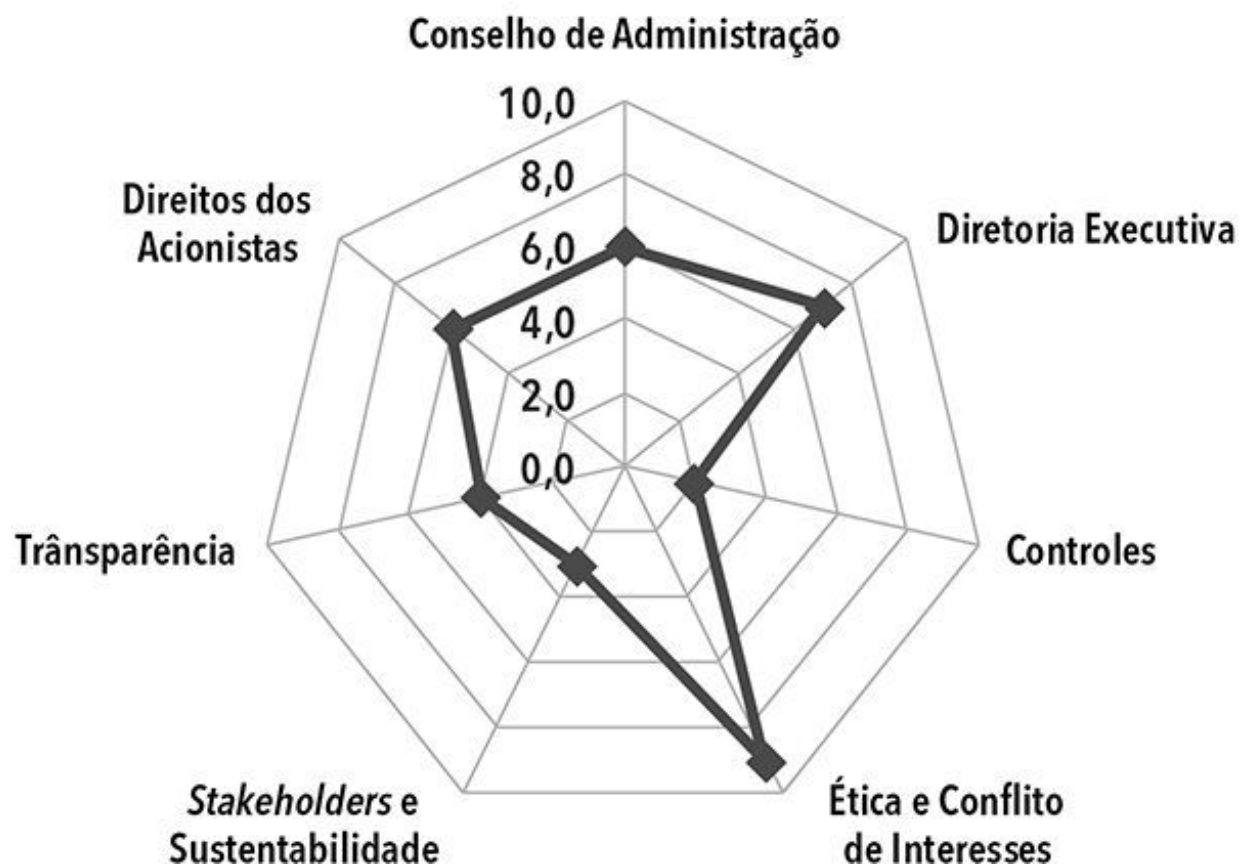
- Zero a 2,00 – alinhamento muito baixo;
- 2,01 a 4,00 – alinhamento baixo;
- 4,01 a 6,00 – alinhamento mediano;
- 6,01 a 8,00 – alinhamento alto; e,
- 8,01 a Dez – alinhamento muito alto.

Ao final, recomenda-se calcular a nota geral da organização com base na média das notas de cada dimensão. No exemplo da tabela anterior, a empresa teria obtido nota 5,3, sendo classificada como mediana em relação às práticas recomendadas de governança.

Os resultados também podem ser analisados visualmente, facilitando a identificação de seus pontos fortes e principais oportunidades de melhoria em relação às melhores práticas. O gráfico abaixo ilustra como isso pode ser feito.

**Figura 10 – Gráfico ilustrativo com os resultados do indicador objetivo de governança.**

# Alinhamento em relação às práticas recomendadas



## ***Aprofundamento do conhecimento sobre a governança na organização***

Apesar de sua utilidade como ferramenta objetiva de autoavaliação periódica, o indicador de governança apresentado possui sérias limitações. Como enfatizei anteriormente, a governança não deve ser entendida como uma espécie de *checklist* de práticas a serem cumpridas de maneira fria e desconectada do dia a dia com o mero objetivo de satisfazer as regulações e passar uma boa imagem externa. Para corroborar essa afirmação, mostrei no primeiro capítulo como a utilização da governança como ferramenta de *marketing* pode inclusive ser um dos fatores que permitem o surgimento de graves escândalos empresariais.

É fundamental que os líderes corporativos se conscientizem que a boa governança vai muito além do *checklist*. Mais uma vez, ela visa a fazer com que as decisões e comportamentos na empresa reflitam de maneira autêntica os valores e princípios declarados da organização.

Logo, para um correto diagnóstico da situação, é fundamental ouvir as pessoas para compreender o que de fato tem ocorrido no funcionamento diário de seu modelo de governança.

Este processo deve ser feito por meio de conversas individuais sigilosas e em profundidade com as principais lideranças, incluindo os membros dos órgãos de governança e das áreas de controle. Isso permitirá avaliar a qualidade do processo decisório da alta gestão, identificar seus pontos críticos e capturar as diferentes visões sobre o sistema ideal de governança para a organização.

Diversos temas relevantes podem ser abordados nessas entrevistas, tais como: a qualidade do funcionamento do conselho de administração, comitês e diretoria; a efetividade da atuação das áreas de controle (gestão de riscos, auditorias, ética e *compliance* e controles internos); a avaliação dos sistemas de incentivo, avaliação de desempenho e sucessão de lideranças em relação à meritocracia, transparência e formalização; e, a avaliação das pessoas sobre o nível de internalização do propósito, valores e políticas da organização no seu dia a dia.

Na tabela abaixo, disponibilizo exemplos de questões sobre temas críticos de governança a serem discutidas em profundidade com as principais lideranças e executivos das áreas de controle.

**Tabela 33 – Exemplos de reflexões de governança a serem discutidas com as lideranças.**

<b>Tema</b>	<b>Questões críticas de governança</b>
<b>Avaliação da qualidade geral das práticas de governança</b>	Quais são os pontos fortes e fracos do funcionamento do sistema de governança da organização em relação aos seguintes aspectos: cultura e práticas do conselho, comitês e diretoria, relacionamento e fluxo de informações entre os órgãos, transparência para os públicos internos e externos, prestação de contas, gestão de riscos, controles internos, ética e <i>compliance</i> , sistemas de remuneração, avaliação de desempenho, número de instâncias decisórias, questões de sustentabilidade, etc.?  Como você avalia o atual nível de compreensão e comprometimento dos conselheiros, diretores e demais executivos em relação à importância da adoção autêntica dos princípios e boas práticas de governança?
<b>Avaliação do atual processo decisório da alta gestão</b>	Como você avalia o atual processo decisório da alta gestão (conselho, comitês do conselho, diretoria e comitês de gestão) em relação à: clareza da separação de papéis; correspondência entre o que está descrito nos documentos de governança e o que ocorre na prática; nível de agilidade; nível de centralização das decisões; nível de responsabilização pelas decisões tomadas (incluindo recompensas e eventuais

	<p>penalidades com base nos resultados das iniciativas); conformidade legal, regulatória e adequação a padrões éticos na tomada de decisões?</p> <p>Como você avalia a prestação de contas dos executivos para o conselho? Eles têm sido proativos, objetivos e claros na apresentação dos assuntos de maior relevância?</p>
<b>Conselho de Administração</b>	<p>Como você avalia o conselho em relação aos seguintes temas: composição; cultura do órgão e nível de alinhamento com a cultura idealizada para a organização; frequência, duração e produtividade das reuniões; qualidade da pauta; antecedência das informações enviadas; preparação dos conselheiros para as reuniões; qualidade das apresentações da gestão; foco em questões estratégicas; nível de profundidade e qualidade dos debates; clima entre os conselheiros; acompanhamento das políticas de gestão de riscos, <i>compliance</i> e controles internos; ética e integridade; estilo de liderança; relacionamento com os auditores internos e independentes; relacionamento com os <i>stakeholders</i>; efetividade na estratégia; avaliação de desempenho do órgão e da diretoria; qualidade das atas e da secretaria do órgão?</p> <p>Como você avalia o nível de independência do conselho em relação aos principais acionistas e executivos?</p> <p>Qual é o nível de conhecimento dos conselheiros em relação aos seus papéis, responsabilidades, expectativas sobre sua atuação e potenciais passivos legais?</p>
<b>Comitês do Conselho</b>	<p>Como você avalia os comitês do conselho em relação à: composição; atribuições e temas priorizados; frequência das reuniões; e, geração de valor para a empresa?</p> <p>A seu ver, o conselho possui os comitês necessários para seu funcionamento adequado?</p>
<b>Diretoria Executiva</b>	<p>Como você avalia a diretoria em relação aos seguintes aspectos: frequência, duração e produtividade das reuniões; qualidade da pauta; foco em questões de maior relevância; nível de profundidade dos debates; cultura da diretoria e nível de alinhamento com a cultura idealizada para a organização; clima entre os diretores; qualidade dos registros; mescla de conhecimentos e experiências dos membros; acompanhamento da gestão de riscos e dos controles internos; ética e integridade; estilos de liderança de seus executivos; avaliação de desempenho da diretoria e dos níveis gerenciais?</p>
<b>Controles: auditorias, gestão de riscos, controles internos, ética e <i>compliance</i></b>	<p>A organização administra seus riscos de modo estruturado e integrado? Os principais riscos são identificados e avaliados adequadamente no que tange à sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial, bem como são adotadas medidas para sua mitigação? São contemplados não apenas os riscos financeiros, como também os reputacionais, estratégicos, legais etc.?</p> <p>O monitoramento do cumprimento da política de gestão de riscos é adequado?</p> <p>Como você avalia a qualidade dos controles internos no que tange à disponibilização de um fluxo de informações tempestivas, corretas e completas sobre a organização, como as de natureza financeira, tributária, operacional e outras que constituam fatores de risco relevantes?</p> <p>Como você avalia a qualidade das atividades de ética e <i>compliance</i> na organização? Existe um programa de ética e <i>compliance</i> em curso? Ele é efetivo?</p> <p>Quem define o plano anual da auditoria interna? O comitê de auditoria ou conselho se relaciona sistematicamente com a auditoria interna? Houve troca substancial na equipe de auditoria interna nos últimos anos?</p> <p>A seu ver, a quantidade e a qualidade dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros etc. disponíveis para as áreas de controle (gestão de riscos, <i>compliance</i>, controles internos e auditoria interna) é satisfatória? Como você avalia o nível de senioridade, integridade e peso na organização dos líderes dessas áreas?</p>

	Os auditores independentes são avaliados formalmente após o término dos seus trabalhos? Quem realiza esta avaliação? A reconstrução é feita apenas após avaliação documentada dos serviços de auditoria?
<b>Conflito de interesses e transações com partes relacionadas</b>	Existem situações recorrentes de conflito de interesses na organização? Existem regras claras para lidar com tais situações? Elas têm funcionado a contento? Há regras claras para as transações com partes relacionadas de modo a assegurar que sejam analisadas com independência e celebradas em condições de mercado?
<b>Transparência das informações</b>	Como você avalia o nível de transparência da organização em relação a informações financeiras e não financeiras como: conteúdo do Relatório Anual; descrição do modelo de governança no <i>website</i> ; visão estratégica e sistema de gestão de riscos; e, divulgação das práticas de governança adotadas?
<b>Meritocracia: sistema de remuneração, avaliação de desempenho e sucessão</b>	Como são definidas as metas dos principais executivos, a avaliação de seu cumprimento e a atribuição de recompensas ou sanções? A seu ver, este processo está bem estruturado e formalizado? A remuneração dos executivos é alinhada ao propósito da organização ou aos seus objetivos estratégicos? Qual é o grau de influência dos executivos no processo decisório relacionado à definição de sua própria remuneração? A seu ver, este tema vem sendo trabalhado adequadamente na organização? Como funciona o processo de avaliação da diretoria executiva como órgão? É anual, formal e conta com avaliações do diretor-presidente? Existe um processo de avaliação em 360 graus? Há um plano de sucessão formal e atualizado do diretor-presidente e das outras pessoas chave da organização? Quem elabora e acompanha este plano?
<b>Código de Ética e Conduta</b>	A seu ver, o código de ética e conduta da organização é plenamente disseminado e internalizado pelas lideranças? Os valores, princípios e normas do código de ética estão bem integrados aos processos e políticas da empresa? Em que medida você avalia que os princípios e valores declarados pela empresa são de fato praticados no dia a dia?
<b>Órgãos de fiscalização e regulação</b>	Como você avalia a imagem da empresa perante seus principais <i>stakeholders</i> e órgãos de fiscalização? A alta gestão discute periodicamente como possíveis mudanças na regulação podem afetar a empresa? Como é feito o controle da elaboração, divulgação e atualização das políticas e normativos? Existe uma área responsável e um prazo mínimo de atualização desses documentos?

Capturar a visão das principais lideranças e membros das áreas de controle sobre questões como as da tabela acima permite um diagnóstico mais rico e preciso dos pontos críticos de governança da organização.

Vale destacar que o objetivo deste processo não é contrapor visões individuais divergentes explicitamente, mas sim identificar os principais pontos de consenso e de



divergência na organização sob uma perspectiva agregada.

Tendo em vista a relevância e a sensibilidade dos temas abordados, é necessário que o processo seja conduzido por uma pessoa com elevada integridade, senioridade, maturidade, independência intelectual e ausência de agenda pessoal específica na organização. Do contrário, corre-se o risco de o processo se politizar e perder sua credibilidade. Com frequência, muitas organizações optam por realizar o diagnóstico de governança com consultores externos a fim de aumentar a expertise e a independência da análise.

### ***Benchmarkings em relação a pares selecionados ou a organismos de referência do mercado***

Além da construção e aplicação do indicador objetivo de boas práticas e da formulação de questões críticas de governança para debate junto às lideranças, recomenda-se realizar uma análise comparativa estruturada entre o modelo de governança da organização e as práticas adotadas por pares de mercado considerados avançados no tema.

Esse *benchmarking* pode ser complementado com uma comparação da situação atual em relação às recomendações ou exigências de entidades reguladoras ou de autorregulação, como os requisitos para listagem no Novo Mercado da bolsa de valores.

## 4.2. Criação de uma agenda de governança

O diagnóstico de governança permite identificar as lacunas e pontos críticos a serem enfrentados. Com isso, as lideranças poderão definir as práticas a serem implantadas no curto, médio e longo prazos. Esse processo resultará na criação da chamada “agenda de governança”, documento que servirá como norte para os líderes em relação às iniciativas a serem desenvolvidas.<sup>[129](#)</sup>

A primeira atividade na construção da agenda de governança consiste na análise qualitativa dos benefícios e custos associados à eliminação das lacunas identificadas.

Em relação aos benefícios, as lideranças devem estimar os potenciais ganhos, do ponto de vista organizacional, decorrentes da adoção das novas práticas de governança. Entre os benefícios a serem considerados nesta avaliação, destacam-se: o aprimoramento das decisões na alta gestão, a diminuição da probabilidade de fraudes, a maior clareza na separação de papéis e a menor dependência de pessoas específicas. Deve-se também levar em consideração os benefícios da adoção de cada prática junto aos públicos externos. Em particular, sua contribuição para uma menor percepção de risco do negócio e consequente redução do custo de capital.

No que se refere aos custos, as lideranças devem considerar seus componentes explícitos e implícitos. Os custos explícitos correspondem aos gastos pecuniários associados à criação ou adoção de cada prática de governança. Entre eles, destacam-se os custos associados à criação e implantação de um programa de ética

e *compliance*, mapeamento e aprimoramento dos controles internos, estruturação do sistema de gestão de riscos, contratação de secretário de governança, análise dos impactos socioambientais, contratação de conselheiros independentes, elaboração de relatórios integrados para melhorar a transparência junto aos *stakeholders*, implantação da área de relações com os investidores etc.

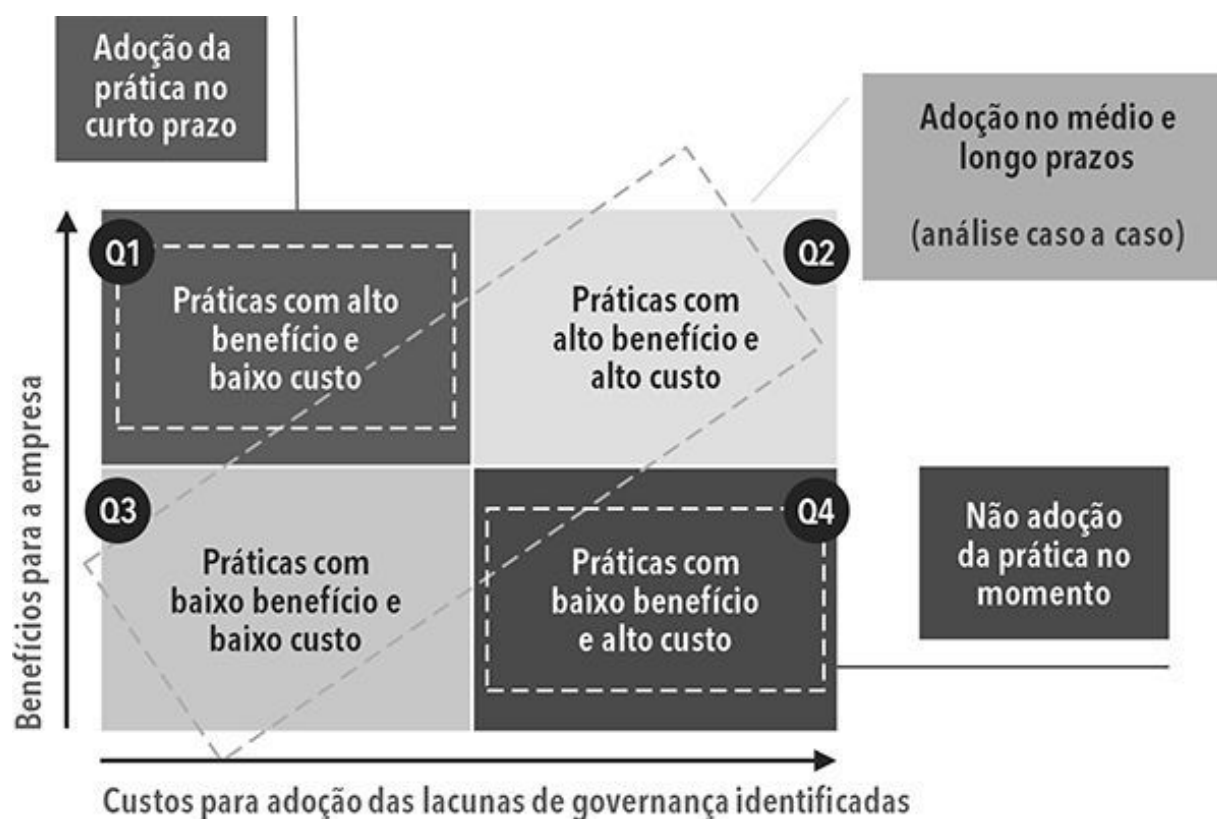
Os custos implícitos, por sua vez, referem-se às resistências internas decorrentes de potenciais mudanças no modo como a empresa é governada. Entre eles, destacam-se a perda de controle absoluto nas decisões, a resistência a novas visões externas (resultado da entrada de membros independentes, criação de comitês etc.), a menor probabilidade de decisões arbitrárias, a maior transparência perante concorrentes etc. Não por acaso, a maior relutância cultural a mudanças no sistema de governança muitas vezes vem do principal líder da organização, com frequência confortável com a manutenção do *status quo* e interessado apenas em ajustes cosméticos de governança.

Ao final do processo de estimativa dos benefícios e custos decorrentes da adoção de novas práticas, as lideranças devem classificá-las em quatro grupos: 1) práticas com alto benefício e baixo custo; 2) práticas com alto benefício e alto custo; 3) práticas com baixo benefício e baixo custo; 4) práticas com baixo benefício e alto custo.

As práticas enquadradas no grupo 1, de alto benefício e baixo custo, podem ser implantadas no curto prazo (em até um ano). Aquelas classificadas nos grupos 2 e 3 podem ser implantadas em um horizonte temporal de médio e longo prazo (de um a cinco anos

e de cinco a dez anos, respectivamente). Já aquelas alocadas no grupo 4, de baixo benefício e alto custo, podem ser deixadas de fora da agenda de governança da organização. A figura abaixo descreve esses grupos dentro da matriz de benefícios vs. custos das lacunas de governança.

**Figura 11 – Matriz benefícios vs. custos das lacunas de governança identificadas.**



A classificação das lacunas de governança em seus respectivos quadrantes deve ser feita após debates com a devida profundidade entre as lideranças, uma vez que servirá para definir as mudanças a serem implantadas na organização.

Adicionalmente, tendo em vista ser importante distribuir as iniciativas de maneira equilibrada nos quatro quadrantes, é preciso priorizar as lacunas identificadas comparativamente. O exercício seria de pouca utilidade caso, por exemplo, se as lideranças classificassem 95% das lacunas como de “alto benefício e alto custo” para a organização.

A agenda de governança, produto deste exercício, será resultado direto da matriz acima. Nela, deverão ser definidas as novas práticas a serem adotadas, o processo de implantação, seus prazos e responsáveis por cada iniciativa.

### 4.3. Novas fronteiras da governança: como avaliar a cultura ética de minha organização?

A boa governança para valer deve estar plenamente integrada a uma cultura ética e a um ambiente plural e inclusivo criado por líderes virtuosos na busca por um propósito mais amplo do que o resultado financeiro. Sem a incorporação desses aspectos relativos ao fator humano, a governança corporativa correrá o sério risco de se tornar um mero formalismo vazio no dia-a-dia da organização.

Como resultado, é fundamental complementar o diagnóstico de governança corporativa com uma avaliação objetiva da cultura e dos estilos de liderança predominantes na empresa. Nas seções a seguir, disponibilizo uma metodologia com esta finalidade.

#### 4.3.1. Cultura ética

*“A única coisa de fato importante que um líder faz é criar e administrar a cultura de sua organização. Se você não administrar a cultura da sua organização, ela vai te administrar e você não vai nem perceber isso acontecer...”*

Edgar Schein (1928-)[130](#)

Estabelecer uma cultura ética é a chave para prevenir comportamentos antiéticos em qualquer organização. “Cultura ética” significa uma parcela da cultura da organização que visa a estimular decisões e comportamentos éticos por meio de dois sistemas de valores.

O primeiro é o sistema formal ou tangível. Isto é, o que está estabelecido nos documentos e procedimentos da organização, como seu código de conduta, sua declaração de missão ou suas políticas para contratar, avaliar o desempenho, promover e substituir as pessoas.

O segundo sistema é o informal ou intangível. Ele representa os sinais implícitos, quase sempre invisíveis sobre o comportamento esperado das pessoas no dia a dia. Isso inclui os padrões e normas sociais da empresa, as regras não escritas para sobreviver e prosperar na organização, as principais histórias de corredor e as atitudes das principais lideranças.

É essencial que os sistemas formal e informal estejam sempre alinhados. Quando há uma grande discrepância entre os dois, então as regras formais se tornam irrelevantes e prevalecem as normas tácitas e os hábitos cotidianos.

De acordo com uma extensa literatura e a análise de diversos casos empresariais, uma forte cultura ética é resultado da presença dos

seguintes elementos:

- Confiança, tanto verticalmente entre diferentes níveis hierárquicos quanto horizontalmente entre pares;
- Elevada transparência e prestação de contas;
- Segurança psicológica, de maneira que as pessoas não tenham medo de serem punidas por expressar sua visão sobre o que acreditam ser o melhor curso de ação para a organização;
- Justiça organizacional, a percepção de que a empresa é justa com seus empregados em questões como a alocação de recursos, o acesso à informação, as promoções, os créditos pelas boas ideias etc.;
- Empatia, a de as pessoas sentirem as implicações de suas ações sobre seus colegas de trabalho e demais *stakeholders*;
- Motivação intrínseca, a motivação interna ou natural em fazer o melhor que todos as pessoas têm de maneira latente e que depende de um contexto adequado para ser estimulada;
- Sentimento, cuidado e afeto, uma vez que as emoções positivas são essenciais para a ética, a felicidade, a criatividade e a produtividade;
- Diversidade em todas as suas dimensões com o objetivo de promover diferentes visões de mundo na empresa, algo alcançado pela pluralidade cultural, de formação, de idade, experiências, e, naturalmente, de gênero; e,
- Comunidade e senso de propósito, sentir que fazemos parte de algo maior e mais duradouro que nós mesmos alinhado ao bem comum.

Existem cinco caminhos principais para se medir a cultura ética de uma organização além da convencional e limitada pesquisa de clima organizacional.



O primeiro se baseia na análise de indicadores culturais de diferentes áreas, como RH, auditoria interna, gestão de riscos e *compliance*. Entre esses indicadores, destacam-se as taxas de rotatividade e absenteísmo; as entrevistas de desligamento; as atividades do canal de denúncias; as multas ou advertências de reguladores; e, as reclamações dos clientes.

O segundo consiste em visitar as operações e conversar de maneira estruturada com funcionários ou pequenos grupos sobre os fatores e pressões que podem levar a desvios de conduta. Entre as perguntas a serem feitas nessas ocasiões, destacam-se questões como: Quais são as principais pressões que as pessoas sentem na organização? Que tipo de perfil caracteriza aqueles que conseguem ascender na organização? Que tipo de decisão a empresa recompensa? O que é incentivado na prática? Há episódios noticiados de pessoas que questionaram suas lideranças em relação a questões éticas? O que aconteceu com elas? As pessoas sentem que suas opiniões podem mudar as práticas da organização ou há um sentimento de que “vai ser sempre assim mesmo”? Que grupo de fato manda na sua empresa (financistas, vendedores, engenheiros, pessoas das áreas de controle etc.)? Que setores tem pouco poder, são desvalorizados ou ficam no ostracismo? Quais são os temas mais (e menos) comentados na organização (dinheiro, ética, satisfação do cliente, resultado financeiro, sociedade, meio-ambiente etc.)?

O terceiro caminho é fazer pesquisas eletrônicas objetivas com colaboradores para avaliar o nível de convergência entre os sistemas formal e informal de valores. A tabela abaixo mostra como isso pode ser feito. [131](#)

**Tabela 34 – Extrato de indicador para aferir a cultura ética da organização.**

#	Por favor avalie seu grau de concordância	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
---	---	-------------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------------

	em relação às seguintes afirmações relativas à sua atuação profissional:					
1	Me sinto seguro e confortável para expressar meus pontos de vista, mesmo quando são diferentes da opinião de meus superiores.					
2	Nossas lideranças gostam de destacar a importância de ouvir opiniões divergentes e visões contrárias para melhorar as decisões tomadas.					
3	Os líderes de minha organização lideram de forma ética pelo seu exemplo e comportamento.					
4	As lideranças sempre deixem claro qual é o comportamento ético esperado e aceito pela organização nas reuniões e					

	eventos que participam.					
5	Me sinto seguro/a para opinar de forma contrária à maioria de meus pares em comitês, conselhos e outros órgãos colegiados.					
6	As pessoas discutem com frequência casos concretos envolvendo dilemas éticos enfrentados no dia-a-dia.					
7	Tenho certeza de que as pessoas de minha organização reportariam atitudes antiéticas ou ilegais se as vissem.					
8	Eu não observei qualquer atitude antiética ou ilegal em meu ambiente de trabalho no ano passado.					
9	A pessoas em minha organização são muito motivadas por seus valores e					

	propósitos, e não apenas pela recompensa financeira ou pela ameaça de serem demitidas.					
10	As pessoas na minha organização são promovidas não apenas por seu desempenho, mas também por seu comportamento ético e conformidade com as regras e princípios.					
11	As pessoas que se comportam de maneira antiética ou ilegal em minha organização sofrem as devidas penalidades.					
12	Em minha organização, tão importante quanto atingir as metas é alcançá-las com ética e dentro das normas estabelecidas.					
13	Em minha organização, deixar de					

	reportar uma atitude antiética ou violação das normas significa ser corresponsável por ela.					
14	Sinto que os valores e princípios de minha organização são amplamente incorporados pelas pessoas no dia-a-dia.					
15	Minha organização premia e valoriza as pessoas que agem com ética.					
16	A pressão para alcançar as metas <u>NÃO</u> é muito grande.					
17	As pessoas <u>NÃO</u> estão constantemente estressadas ou cansadas.					
18	Sinto que ao longo dos anos estamos evoluindo constantemente em relação à ética e à integridade.					
19	Nossas rotinas					

	organizacionais <u>NÃO</u> são muito solidificadas nem levam as pessoas a tomar decisões “no automático.”					
<b>20</b>	Sempre avaliamos de forma estruturada e explícita as implicações éticas de nossas decisões (é algo que faz parte de nosso processo decisório).					

O quarto caminho é conversar periodicamente com stakeholders-chave, como clientes, fornecedores, reguladores etc., sobre as práticas da empresa e o comportamento de suas lideranças para com eles.

O quinto caminho é avaliar regularmente o teor dos comentários de colaboradores em sites especializados de avaliação de empresas como o *Glassdoor*. Esses sites possuem informações muito ricas, muitas vezes de centenas ou milhares de funcionários, sobre o que de fato acontece no dia a dia da organização.

Investir nesses cinco métodos permitirá às lideranças ter uma leitura mais precisa dos padrões de comportamento vigentes na empresa. E isso, por sua vez, assegurará que os sistemas formal e informal de valores estejam alinhados e orientados a condutas éticas em linha com os princípios da boa governança.

#### 4.3.2. Liderança virtuosa

*“A tarefa de um bom agricultor não é evitar que alguma fruta apodreça, mas é cultivar frutas de alta qualidade.”*

Mark Kaptein<sup>132</sup>

Implantar uma cultura ética, depende de líderes virtuosos, uma vez que os dirigentes são obviamente os maiores responsáveis pelos comportamentos que proliferam em suas organizações. Logo, assim como não há empresa ética com líderes cujo único valor é o dinheiro, as más condutas não prosperarão em organizações cujos líderes exibem elevada integridade e alto nível de conscientização como seres humanos.

Neste ponto, vale destacar que as empresas no século XX se caracterizaram por dois tipos de liderança. O primeiro é o líder militar, o indivíduo autocrático que não aceita ser contrariado, o Luís XIV de sua área ou organização. O segundo é o líder mercenário, o indivíduo que não possui envolvimento emocional com a empresa e apenas se concentra nos números de curto prazo com o objetivo de maximizar suas perspectivas de carreira.

É fundamental para a boa governança que as empresas passem a ter líderes missionários. Isto é, pessoas com elevada maturidade para perseguir uma missão maior e elevada inteligência não apenas analítica, mas principalmente emocional, moral e sistêmica.

Esses líderes devem ser primordialmente motivados pelo desejo de servir – não de serem servidas – no intuito de deixar um legado positivo. Esses indivíduos também devem ser capazes de exibir características tidas atualmente como “femininas”, como empatia, humanidade, cooperação, intuição, sentimento e valorização de relacionamentos.

Para as empresas interessadas em promover a boa governança para valer, é possível aferir de maneira objetiva em que medida suas atuais lideranças vêm demonstrando um comportamento íntegro e virtuoso. Na tabela abaixo, mostro como isso pode ser feito na prática tendo por base sete qualidades altamente correlacionadas com o exercício de uma liderança virtuosa: 1. orientação para as pessoas; 2. justiça; 3. compartilhamento de poder; 4. preocupação com a sustentabilidade; 5. orientação ética; 6. esclarecimento dos papéis e responsabilidades; e, 7. integridade. [133](#)

**Tabela 35 – Extrato de indicador do grau de liderança virtuosa na organização.**

#	Por favor avalie seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações relativas à sua atuação profissional:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
<b>Dimensão 1: Orientação para as pessoas – Meu líder:</b>						
1	Se interessa sobre como estou me sentindo e como estou.					
2	Se preocupa de maneira genuína com o meu desenvolvimento pessoal.					
3	Se preocupa com os seus subordinados.					
<b>Dimensão 2: Justiça – Meu líder:</b>						



1	NÃO me responsabiliza por coisas que não são minha culpa.					
2	NÃO persegue seu sucesso profissional às custas dos outros.					
3	NÃO se concentra principalmente em atingir às suas metas pessoais.					
<b>Dimensão 3: Compartilhamento de poder – Meu líder:</b>						
1	Procura se aconselhar junto aos subordinados em relação a questões organizacionais relevantes.					
2	Reconsidera suas decisões com base em recomendações e comentários de seus subordinados.					
3	Delega responsabilidades relevantes para os seus subordinados.					
<b>Dimensão 4: Preocupação com a sustentabilidade – Meu líder:</b>						
1	Gosta de trabalhar em um					

	ambiente que é ambientalmente sustentável.					
2	Demonstra preocupação pelas questões de sustentabilidade.					
3	Estimula a reciclagem de itens ou materiais em nosso departamento.					
<b>Dimensão 5: Orientação ética – Meu líder:</b>						
1	Explica o que é esperado dos colaboradores em relação à conduta ética.					
2	Certifica que as pessoas de sua área sigam o código de ética ou conduta.					
3	Estimula a discussão sobre ética e integridade entre os colaboradores.					
<b>Dimensão 6: Esclarecimento dos papéis e responsabilidades – Meu líder:</b>						
1	Deixa claro as expectativas de desempenho de cada membro da equipe.					
2	Explica o que é esperado de cada					

	um em relação às suas responsabilidades e comportamentos.					
3	Esclarece as prioridades de nossa área e da organização.					
<b>Dimensão 7: Integridade – Meu líder:</b>						
1	Fala a verdade.					
2	Faz o que diz.					
3	Sempre mantém sua palavra.					

## 4.4. Documentos de governança: o essencial

Como argumentei no primeiro capítulo, a informalidade muitas vezes é inimiga da boa governança. Logo, recomenda-se às lideranças formalizar o novo modelo e práticas definidas. A definição de regras sobre os limites de atuação e os procedimentos a serem seguidos pelos órgãos e cargos permitirá, por sua vez, que o novo sistema de governança possa começar a funcionar.

Esta seção detalha os seguintes documentos a serem criados ou atualizados durante o processo de aprimoramento do sistema de governança da organização:

- Acordo de acionistas e reunião prévia;
- Regimentos internos do conselho de administração, seus comitês, diretoria executiva, conselho fiscal e comitês de gestão;
- Calendário anual de pautas do conselho;
- Políticas sobre transações com partes relacionadas e outras situações envolvendo conflito de interesses, contribuições políticas, dividendos e gestão de riscos;
- Código de ética e conduta; e,
- Diretrizes de governança corporativa.

Longe de constituírem uma “camisa de força” a ser seguida sem reflexão, os exemplos de documentos apresentados a seguir devem servir como ponto de partida para que as lideranças desenvolvam seus próprios regramentos. Tudo isso tendo em vista, naturalmente, as especificidades da organização como estágio de vida, complexidade das operações, porte, estratégia e perfil dos acionistas.

#### 4.4.1. Acordo de acionistas e reunião prévia

O acordo de acionistas é um instrumento jurídico comumente utilizado nas sociedades sob controle compartilhado, tanto as de capital aberto quanto de capital fechado.<sup>134</sup> Trata-se de um contrato que visa a regular os direitos políticos e econômicos dos acionistas que fazem parte do chamado bloco de controle. Entre os direitos políticos usualmente observados nos acordos de acionistas, destacam-se:

- O direito de indicar membros para o conselho de administração ou comitês do conselho: em caso de adoção desta cláusula, as melhores práticas enfatizam que os acordos de acionistas não devem vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer conselheiros.
- A definição do processo de seleção e substituição do diretor-presidente e demais diretores: apesar de ser uma cláusula relativamente comum, os códigos de governança não recomendam que os acordos de acionistas prevejam a indicação direta de diretores por diferentes sócios (uma prática de reserva de cargos conhecida como “loteamento de diretorias”); e,
- O direito de representantes dos acionistas ou seus auditores internos realizarem verificações periódicas *in loco*.
- No que concerne aos direitos econômicos, os acordos de acionistas em geral preveem o(a):

- Direito de preferência para aquisição das ações dos participantes do acordo;[135](#)
- Direito de venda conjunta de participação acionária em caso de venda do controle da companhia (mecanismo conhecido no mercado como *tag along*); e,
- Previsão de saída parcial ou total de acionistas após o alcance de certas metas por mecanismos como a abertura de capital.
- Os acordos de acionistas também podem prever cláusulas que exigem aprovação por quórum qualificado no conselho de administração de matérias consideradas mais relevantes. Em geral, exige-se aprovação por no mínimo dois terços dos conselheiros em temas como:
- Aquisição de bens do ativo permanente, investimentos e celebração de contratos em valor superior a determinado montante;
- Aprovação ou alteração de documentos como: regimentos internos, política de gestão financeira, plano de negócios, orçamento, política de gestão de riscos etc.;
- Criação ou outorga de planos de opção de compra e de venda de ações;
- Emissão de debêntures ou quaisquer outros valores mobiliários conversíveis em ações;
- Participação no capital de outras sociedades ou formação de consórcio, *joint-ventures* etc.;
- Transações com partes relacionadas acima de determinado montante;

- Aprovação da indicação de membros da diretoria executiva;
- Mudança na política de dividendos, recompra de ações, ou contratação de mútuos;
- Definição de estratégias de planejamento fiscal; e,
- Aprovação para a transferência de tecnologias, marcas ou patentes.
- Adicionalmente, recomenda-se a inclusão dos seguintes dispositivos nos acordos de acionistas:
- Previsão de mecanismos para solução de controvérsias entre acionistas, como mediação e arbitragem;
- Requisitos mínimos de qualificação técnica dos administradores;
- Previsão da obrigatoriedade de instalação de comitês do conselho, como os de auditoria, recursos humanos e governança; e,
- Cláusula de nulidade de alienação ou transferência de ações realizada em desconformidade com as disposições do acordo de acionistas.

### ***Reunião Prévia***

Além do acordo de acionistas, é comum a utilização do mecanismo da reunião prévia em empresas de controle compartilhado. Trata-se de um foro decisório que faz com que algumas matérias-chave, mesmo que formalmente sob competência do conselho de administração, sejam decididas por representantes de acionistas em

uma reunião separada (em geral previamente às reuniões do conselho, daí seu nome).

Tendo em vista o possível esvaziamento do papel do conselho em caso de utilização excessiva, o mecanismo da reunião prévia permanece um tema controverso dentro das boas práticas de governança.<sup>[136](#)</sup>

A questão é ainda mais polêmica tendo em vista que, de acordo com o parágrafo 8º do artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações, o voto dos conselheiros indicados pelos membros do bloco de controle deve ser desconsiderado caso seja contrário às determinações dos acionistas signatários do acordo.

Independentemente do debate sobre os impactos da reunião prévia na qualidade da governança da organização, seu procedimento de convocação, instalação e deliberação devem ser detalhados no acordo de acionistas e divulgados publicamente em caso de adoção dessa prática.

Vale destacar que os representantes dos acionistas nas reuniões prévias não devem ser os próprios conselheiros da empresa. Isto é importante para separar a atuação como representante de acionistas, muitas vezes com um mandato específico a ser cumprido no interesse do acionista em questão, da atuação como administrador da companhia – que inclui a responsabilidade legal de colocar o interesse coletivo da companhia sempre em primeiro lugar.



#### 4.4.2. Regimentos internos do conselho de administração e de seus comitês, da diretoria executiva, do conselho fiscal e dos comitês de gestão

Os regimentos internos visam a disciplinar a composição, competências e o funcionamento dos órgãos de governança, bem como suas interfaces. Na tabela abaixo, descrevo os temas habitualmente contemplados em um regimento interno do conselho de administração.

**Tabela 36 – Tópicos a constar do regimento interno do conselho de administração.**

#	Tema	Conteúdo
1	<b>Missão</b>	Definição da missão do conselho vis-à-vis o propósito da organização, as melhores práticas de governança e suas responsabilidades legais.
2	<b>Composição</b>	Descrição do número de membros, prazo do mandato, número mínimo de conselheiros independentes, critérios mínimos de diversidade a serem atendidos e restrições aplicáveis para o exercício do cargo (ex. número máximo de outros conselhos a serem ocupados simultaneamente, impossibilidade de eleição para a diretoria etc.).
3	<b>Competência</b>	Respeito às previsões legais e estatutárias na definição das competências, com destaque para a: Definição do propósito da organização e diretrizes estratégicas; Manutenção dos valores e princípios éticos da empresa; Aprovação das metas, orçamentos e planos plurianuais; Seleção, avaliação, monitoramento, substituição e supervisão do plano sucessório dos diretores; Aprovação dos planos de investimento e financiamento, incluindo as questões relativas à estrutura de capital;

		<p>Supervisão e acompanhamento dos trabalhos dos auditores internos e externos;</p> <p>Elaboração da proposta de distribuição de dividendos;</p> <p>Supervisão dos controles internos e da política de gestão de riscos;</p> <p>Deliberação sobre as transações com partes relacionadas e administração das demais situações envolvendo conflitos de interesses;</p> <p>Definição do pacote de remuneração dos executivos; e,</p> <p>Adoção e aprimoramento dos padrões de governança corporativa.</p>
4	<b>Deveres dos conselheiros</b>	<p>Descrição dos deveres a serem observados pelos conselheiros, em complemento àqueles previstos em Lei. Em geral, inclui o(a):</p> <p>Comparecimento às reuniões previamente preparado e delas participar ativamente;</p> <p>Manutenção de reserva sobre toda e qualquer informação sigilosa da organização;</p> <p>Zelo pela adoção das boas práticas de governança.</p>
5	<b>Vedações aos Conselheiros</b>	<p>Descrição das vedações dos conselheiros. Em geral, inclui a proibição de:</p> <p>Receber vantagens de terceiros em razão do exercício do cargo;</p> <p>Usar oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão de seu cargo; e,</p> <p>Omitir-se no exercício do cargo ou deixar de proteger os interesses da companhia.</p>
6	<b>Presidente do Conselho</b>	Descrição do rol de atribuições do presidente do conselho.
8	<b>Substituição dos Membros</b>	Definição da regra em caso de vacância do cargo de presidente do conselho ou de ausência ou impedimento de qualquer conselheiro.
9	<b>Ingresso de Novos Membros</b>	Definição do procedimento a ser observado pelos novos conselheiros para se familiarizarem com a organização.

		Inclui o recebimento de documentos-chave, visitas às instalações e realização de reuniões com lideranças.
<b>10</b>	<b>Frequência e local das reuniões</b>	Descrição da frequência, local e duração das reuniões ordinárias, bem como dos procedimentos a serem observados para realização de reuniões extraordinárias.
<b>11</b>	<b>Convocação e Pauta do Conselho</b>	Descrição do procedimento a ser observado pelo presidente do conselho para preparar a pauta das reuniões, convocar os membros e enviar a documentação das reuniões com a devida antecedência.
<b>12</b>	<b>Instalação e Representação</b>	Definição do quórum mínimo para instalação das reuniões em primeira e segunda convocação e descrição das outras formas de participação dos conselheiros nas reuniões (ex. videoconferência).
<b>13</b>	<b>Atas</b>	Descrição dos responsáveis e do procedimento para a elaboração das atas das reuniões, sua aprovação e formalização.
<b>14</b>	<b>Presença de Terceiros</b>	Critérios para a convocação de colaboradores ou especialistas externos como convidados para prestar esclarecimentos sobre as matérias das reuniões.
<b>15</b>	<b>Secretário de Governança</b>	Apresentação do rol de atribuições do secretário de governança ou do conselho.
<b>16</b>	<b>Votação e Deliberação</b>	Definição da forma de votação e deliberação do conselho de administração, incluindo o rol de eventuais matérias que exijam quórum qualificado.
<b>17</b>	<b>Comitês do Conselho</b>	Descrição dos comitês do conselho implantados pela empresa, incluindo critérios para sua composição e rol de competências.
<b>18</b>	<b>Disposições Gerais</b>	Inclusão de temas de caráter geral, como existência de seguro de responsabilidade, mecanismos para dirimir dúvidas sobre temas omissos no regimento e regras para sua atualização periódica.

O modelo de regimento interno do conselho descrito na tabela acima pode ser usado como base para a construção dos regimentos

internos dos demais órgãos. Em geral, os regimentos dos comitês de assessoramento, diretoria executiva e comitês de gestão tendem a ser mais concisos do que o do conselho de administração. Abaixo, apresento uma sugestão de estrutura de regimento interno para os outros órgãos de governança.

**Tabela 37 – Estrutura proposta para o regimento interno dos demais órgãos de governança.**

<b>Regimento Interno dos Comitês do Conselho</b>	<b>Regimento Interno da Diretoria Executiva</b>	<b>Regimento Interno dos Comitês de Gestão</b>
Finalidade do órgão. Composição. Reuniões: Frequência; Convocação; Quórum de instalação; Local das reuniões; Pauta das reuniões; Posicionamento do órgão; Ata das reuniões. Convidados externos. Orçamento e consultas externas a especialistas. Atividades. Relatório anual. Introdução de novos membros ao Comitê.	Missão da Diretoria. Composição. Substituição Temporária e Vacância da Diretoria. Escopo de Atuação. Competência da Diretoria. Responsabilidades do Diretor-Presidente e demais Diretores. Requisitos exigidos aos Diretores. Regras de Funcionamento. Representação da Companhia. Disposições Gerais.	Finalidade. Composição. Reuniões: Frequência; Pauta e Convocação; Quórum de instalação; Procedimento para deliberação; Lista de presença e ata. Representação em caso de ausência do membro titular. Convidados externos. Relatório anual de atividades.

#### 4.4.3. Calendário temático de pautas do conselho

O calendário temático de pautas do conselho visa a assegurar um espaço fixo na agenda do órgão durante o ano para que ele possa debater temas que, apesar de muitas vezes não serem considerados urgentes, são essenciais para o bom governo e a sustentabilidade da organização. A figura abaixo exemplifica como este calendário pode ser construído.

**Figura 12 – Exemplo ilustrativo de calendário temático de pautas do conselho.**

	Planejamento da Pauta do Conselho em 2020											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Propósito, valores e cultura		●				●				●		●
Comitê de Auditoria		●						●		●		
Comitê de Remuneração		●			●					●		
Propostas AGO	●			●					●			
Ética e <i>Compliance</i>	●			●			●		●			
Orçamento	●			●			●		●			
Avaliação do Conselho										●	●	●
Avaliação Diretoria			●			●		●				●
Estratégia Comercial			●			●					●	
Auditorias			●			●					●	
Tecnologia					●			●				
Gestão de Riscos								●				
Estratégia		●			●					●		●
Capital Humano				●			●				●	

O calendário permite estabelecer uma pauta fixa bem distribuída ao longo do ano com todos temas a serem debatidos pelo conselho de administração. Adicionalmente, deve-se deixar um espaço nas

reuniões do órgão para uma pauta variável composta por temas urgentes do cotidiano que naturalmente surgirão ao longo do ano.

#### 4.4.4. Política de dividendos ou de destinação de resultados

Dentro das boas práticas de governança, é preciso definir com clareza as regras para a distribuição dos resultados aos acionistas. A definição de uma política de dividendos proporciona maior previsibilidade a investidores e executivos, bem como diminui a chance de conflitos entre acionistas com diferentes necessidades de caixa. Este conflito pode ocorrer não apenas em companhias abertas, mas também nas empresas familiares de capital fechado com acionistas da família controladora fora da gestão diária. Na tabela abaixo, descrevo os temas frequentemente contemplados em uma política de distribuição de dividendos.

**Tabela 38 – Tópicos a constar da política de dividendos ou de destinação de resultados.**

#	Tema	Conteúdo
1	<b>Parâmetro utilizado para definição do montante a ser distribuído</b>	A empresa pode decidir distribuir dividendos de acordo com o mínimo legal ou estabelecer outro parâmetro. Como exemplo, pode-se definir um valor mínimo equivalente a um determinado percentual de seu fluxo de caixa operacional do período. <sup><a href="#">137</a></sup>
2	<b>Frequência dos pagamentos</b>	Definição da frequência de pagamentos (ex. anual, semestral etc.) e forma de desembolso.
3	<b>Forma de distribuição dos resultados</b>	Definição se a distribuição será feita sob a forma de dividendos e/ou juros sobre capital próprio.
4	<b>Processo e instâncias responsáveis</b>	Descrição do processo para aprovação da destinação de resultados. Em geral, ele envolve uma proposta inicial da

	<b>pela proposição</b>	<p>diretoria, a definição dos termos da proposta da gestão pelo conselho e a aprovação final pelos acionistas.</p> <p>Critérios como o planejamento estratégico da empresa, planos de investimento e a manutenção de seu equilíbrio financeiro devem ser considerados pelos administradores.</p>
<b>5</b>	<b>Ressalvas</b>	<p>Pode-se incluir ressalvas à política aprovada, como a possibilidade da companhia de declarar dividendos e/ou juros sobre capital próprio inferiores ao mínimo estabelecido quando exigido por cláusulas restritivas em contratos junto a credores ou em caso de cenário que ameace a saúde financeira da empresa.</p>



#### 4.4.5. Política para transações com partes relacionadas e conflito de interesses

A política para transações com partes relacionadas visa a assegurar que as decisões, principalmente aquelas sujeitas a conflitos de interesses, sejam tomadas com base em parâmetros de mercado e no melhor interesse de longo prazo da organização. Na tabela abaixo, apresento os temas habitualmente contemplados em uma política desta natureza.

**Tabela 39 – Tópicos a constar da política para transações com partes relacionadas.**

#	Tema	Conteúdo
1	<b>Definição de “partes relacionadas”</b>	<p>Como a organização entende o conceito de “partes relacionadas.” Entre os principais exemplos de partes relacionadas, destacam-se as empresas que possuem o mesmo controle societário, com administradores comuns ou pertencentes aos acionistas controladores.</p> <p>Em geral, incluem-se também como transações com partes relacionadas as operações celebradas diretamente com executivos, conselheiros e acionistas controladores, incluindo seus familiares.</p>
2	<b>Definição de “situações sob conflito de interesses”</b>	<p>Esclarecimento do que a organização entende como uma situação sob conflito de interesses.</p> <p>Como exemplo, podem ser considerados potenciais conflitos de interesse as situações em que os objetivos particulares dos responsáveis pela decisão possam, por qualquer razão, não estar alinhados aos objetivos da empresa.</p> <p>É importante também esclarecer, na política, que a situação de conflito de interesses é uma situação anterior à decisão, existindo mesmo quando não houver atos impróprios decorrentes da atuação do indivíduo conflitado.</p>

<b>3</b>	<b>Regras e procedimentos a serem seguidos</b>	<p>Estabelecimento das regras a serem observadas após a identificação de matérias envolvendo partes relacionadas ou interesses conflitantes.</p> <p>Além de determinar que essas operações sejam feitas em condições de mercado, é importante descrever o procedimento a ser observado pelos indivíduos considerados conflitados na matéria em questão.</p>
<b>4</b>	<b>Órgão responsável pela aprovação das transações com partes relacionadas</b>	Definição dos órgãos responsáveis pela análise e aprovação das transações com partes relacionadas e outras matérias sob conflito de interesses.
<b>5</b>	<b>Registro e divulgação periódica das transações com partes relacionadas realizadas</b>	<p>Definição do mecanismo de registro, em geral via formalização em ata, das matérias sujeitas a conflitos de interesses.</p> <p>Recomenda-se documentar: o nome do indivíduo conflitado; a tipificação dos interesses secundários identificados que caracterizaram o conflito de interesses; o registro de sua ausência durante o processo de deliberação; e, sua abstenção na votação para deliberação da matéria.</p>
<b>6</b>	<b>Violações à política</b>	Descrição das penalidades aplicáveis em caso de descumprimento da política. Em particular, deve-se contemplar os casos em que o indivíduo conflitado deixe de voluntariamente se manifestar impedido.
<b>7</b>	<b>Mecanismos para disseminação da política e garantia de sua implementação</b>	Estabelecimento dos mecanismos para proporcionar a devida internalização e implantação da política junto aos colaboradores e executivos, incluindo o papel de supervisão do conselho para assegurar seu cumprimento.
<b>8</b>	<b>Declaração anual e revisão periódica</b>	Definição dos documentos a serem assinados pelos administradores e executivos para certificar que receberam, leram e se comprometeram a seguir a política. Recomenda-se incluir regras para revisão periódica e atualização do documento.



#### 4.4.6. Política para Contribuições Políticas

A contribuição para campanhas políticas é um tema muito delicado no ambiente empresarial, mas que precisa ser tratado de forma transparente. Afinal de contas, assim como outras decisões corporativas, as doações envolvem recursos de todos os sócios.

De acordo com as boas práticas de governança e de modo a prestar contas aos seus acionistas e demais partes interessadas, recomenda-se que as empresas elaborem e divulguem suas políticas sobre o tema, bem como publiquem de maneira transparente todas as contribuições realizadas no período.

Idealmente, as empresas deveriam divulgar ao mercado não apenas os montantes financeiros envolvidos, mas também a lógica por trás de seus desembolsos políticos. Isto é, o racional que justifique como as lideranças acreditam que as contribuições criarão valor para a organização. Todo o processo de formulação e supervisão da política para contribuições políticas deve ser conduzido pelo conselho de administração. Ademais, todos os desembolsos relacionados às atividades políticas também devem ser aprovados pelo órgão. Entre os principais temas a constar deste documento, destacam-se:

- A maneira como a organização vê a questão das contribuições políticas;
- As modalidades de doações que ela abrange, como atividades de *lobby*, campanhas eleitorais etc.;
- As pessoas autorizadas a realizar contribuições e o processo para sua aprovação;

- Os limites para as contribuições;
- A forma de divulgação periódica ao mercado;
- Os mecanismos para assegurar a internalização e cumprimento da política junto aos executivos e demais colaboradores da organização; e,
- As regras para sua revisão periódica.

#### 4.4.7. Código de Ética e Conduta

O código de ética e conduta visa a orientar executivos e colaboradores sobre os princípios, valores e comportamentos esperados pela organização no desempenho de suas funções.

Embora os termos “código de ética” e “código de conduta” sejam com frequência usados como sinônimos, há uma diferença entre eles. O primeiro possui um caráter mais abrangente e tem como objetivo descrever o comprometimento da organização com princípios mais amplos no relacionamento com seus *stakeholders*. Já o código de conduta possui um foco mais específico, visando a esclarecer aos colaboradores quais são os comportamentos esperados e as regras específicas a serem seguidas na organização.

Independentemente de seu foco, é fundamental que o código de ética e conduta seja elaborado em sintonia com a identidade e a cultura organizacional e com base em valores autênticos da organização. O documento deve contemplar, em linguagem simples e objetiva, temas como:

- Valores e princípios organizacionais;
- Padrões de conduta na relação com colaboradores: ex. critérios para contratação, respeito no relacionamento entre colaboradores e entre chefes e subordinados, coibição de assédio moral e sexual ou discriminação no ambiente de trabalho, vedação à exploração do trabalho infantil, direitos humanos, canal de denúncias, nepotismo, comportamento da

empresa nas demissões, recebimento de presentes, uso de álcool e drogas, segurança no trabalho etc.;

- Padrões de conduta no relacionamento com o Estado (ex. cumprimento das leis, forma de relacionamento com o poder público, regras contra suborno e corrupção, incentivo a denúncias, política tributária, contribuições políticas, doações etc.);
- Padrões de conduta no relacionamento com consumidores (ex. práticas de propaganda e marketing, regras para o tratamento de dados pessoais etc.);
- Padrões de conduta no relacionamento com os acionistas (ex. transações com partes relacionadas, informações privilegiadas etc.);
- Formas de relacionamento com a imprensa, concorrentes, sindicatos e outros representantes de *stakeholders*;
- Consideração dos impactos ambientais da empresa e práticas de sustentabilidade;
- Regras socioambientais e trabalhistas a serem seguidas por parceiros de negócio, fornecedores e empresas terceirizadas;
- Mecanismos para prevenção à lavagem de dinheiro e práticas antiterrorismo;
- Regras para a proteção do patrimônio da empresa: uso dos ativos, comunicação eletrônica, utilização de equipamentos, acesso à Internet, redes sociais, propriedade intelectual etc.; e,
- Mecanismos para administração das situações envolvendo conflitos de interesses.

Assim como as demais políticas corporativas, a implementação efetiva do código de ética e conduta dependerá de uma postura exemplar das lideranças, bem como de sua participação ativa na disseminação do documento e na exigência de seu cumprimento pelos subordinados.

Recomenda-se às empresas constituir um comitê de ética ligado ao conselho com o objetivo de incentivar a plena congruência da cultura e práticas diárias às orientações preconizadas no código de ética e conduta. Além de promover ações de acultramento, este comitê tem como atribuições receber e analisar as denúncias de descumprimento do código, bem como propor sanções em caso de violações.



#### 4.4.8. Diretrizes de Governança Corporativa

A elaboração de “diretrizes de governança” tem como objetivo apresentar aos *stakeholders*, em linguagem simples e concisa, o sistema de governança da organização. Este documento, portanto, contempla todos os regramentos descritos anteriormente, resumindo o modelo e as práticas de governança da empresa para seus públicos externos. Na tabela abaixo, são descritos os temas que comumente fazem parte deste documento.

**Tabela 40 – Tópicos a constar das diretrizes de governança corporativa.**

#	Tópico	Conteúdo
1	Modelo de governança corporativa	Apresentação do sistema de governança da empresa por meio de uma figura ou diagrama descrevendo seus órgãos, papéis e interfaces.
2	Principais práticas de governança	Descrição das principais práticas adotadas pelos órgãos e elementos de governança, como conselho de administração, comitês, áreas de controle etc.
3	Avaliação de desempenho	Descrição do processo de avaliação de desempenho dos principais órgãos e cargos de governança da empresa, incluindo conselho, diretoria, diretor-presidente e comitês.
4	Transações com partes relacionadas e conflitos de interesse	Descrição do modo como a organização lida com as matérias que envolvem partes relacionadas ou outras deliberações sujeitas a conflitos de interesses.
5	Gestão de Riscos	Exposição de como a organização identifica, avalia e mitiga os principais riscos que está sujeita, incluindo a estrutura organizacional envolvida.
6	Compliance e Controles Internos	Apresentação dos principais elementos do sistema de ética e compliance da empresa, incluindo os mecanismos

		para assegurar sua efetividade e aferir a qualidade de sua cultura ética e controles internos.
7	Código de Ética e Conduta	Descrição sucinta dos principais temas do código de ética e conduta da organização, bem como o modo como a alta gestão procura assegurar sua disseminação e cumprimento.
8	Canal de Denúncias e Ouvidoria	Apresentação dos canais existentes para recebimento de denúncias internas ou externas, reclamações ou sugestões de clientes.
9	Atualização das práticas de Governança	Explicação sobre as regras para revisão das políticas e práticas de governança, incluindo seus responsáveis.

2.

# CAPÍTULO 5

## Como avaliar periodicamente a governança de minha organização?

*“O verdadeiro conhecimento é saber a extensão de sua própria ignorância.”<sup>138</sup>*

[Confúcio](#) (551 a.C.-479 a.C.)

**N**o capítulo 1, argumentei que a avaliação de desempenho é um dos princípios fundamentais da boa governança empresarial. Afinal de contas, como se pode estabelecer um ambiente ético, justo, meritocrático e eficiente nas organizações sem uma avaliação adequada dos principais órgãos e indivíduos que compõem seu sistema de governança?

Apesar inquestionável importância do tema, poucas empresas brasileiras avaliam sua alta gestão regularmente, principalmente seu conselho de administração e diretor-presidente. Como exemplo, o Anuário 2019-2020 da Revista Capital Aberto, que analisa as 150 companhias brasileiras com maior liquidez na bolsa de valores, mostrou que menos da metade (44%) realiza algum tipo de

autoavaliação formal de seus conselhos como órgão, enquanto apenas 24% afirmam realizar algum tipo de avaliação de seus conselheiros individualmente.<sup>[139](#)</sup>

De maneira paradoxal, pode-se afirmar que, quanto mais alto o cargo ocupado em nosso ambiente empresarial, menor será a probabilidade de o indivíduo passar por um processo de avaliação de desempenho rigoroso e imparcial.

Implantar um sistema de avaliação efetivo proporciona diversos benefícios às organizações, já que permite:

- Verificar se os órgãos de governança vêm de fato cumprindo seus papéis e procedimentos a contento;
- Identificar as principais oportunidades de aprimoramento da eficácia e eficiência dos órgãos de governança;
- Avaliar se os órgãos de governança possuem o capital humano adequado às suas competências e a diversidade adequada de perfis demográficos, experiências e expertises profissionais;
- Analisar se os órgãos de governança vêm apresentando uma cultura em sintonia com a cultura desejada para a organização;
- Melhorar o fluxo de informações e as interfaces do sistema de governança;
- Fomentar o comportamento ético, a justiça e a meritocracia na organização;
- Proporcionar um momento de reflexão estruturada individual e coletiva dos agentes de governança;

- Identificar mudanças necessárias no sistema de governança e na atuação das pessoas que ocupam seus cargos-chave;
- Avaliar a evolução das práticas de governança da organização ao longo do tempo; e,
- Aprimorar a comunicação e a prestação de contas para os públicos externos a fim de aumentar a credibilidade da organização junto aos seus *stakeholders*.

Além desses diversos benefícios, a implantação de um processo formal de avaliação de desempenho é particularmente útil quando a empresa passa por um processo de questionamento público sobre a qualidade de seu sistema de governança. A avaliação coletiva (dos órgãos) e individual (das pessoas que ocupam os cargos-chave) deve ocorrer no mínimo anualmente e ser baseada em parâmetros estruturados que permitam a devida comparabilidade ao longo do tempo.<sup>[140](#)</sup>

O processo de avaliação pode ser desenvolvido e implementado por órgãos ou indivíduos da própria organização. Em geral, este processo é liderado pelo comitê de governança ou pelo presidente do conselho, ambos assessorados pela secretaria de governança.

Outra opção é contratar um especialista externo que poderá aportar metodologia, independência e objetividade ao processo. Esta é uma opção fortemente recomendada para as empresas que sofreram reformulação recente nos seus órgãos de governança (principalmente o conselho) ou para aquelas que, no outro extremo, estão há muito tempo com um sistema estático composto pelas mesmas pessoas e órgãos.

Em alguns casos, pode-se optar por um processo híbrido. Neste caso, um especialista externo conduz a avaliação com base em uma metodologia da própria empresa. A tabela abaixo apresenta as vantagens e desvantagens das três alternativas para o processo de avaliação.

**Tabela 41 – Formas de avaliar o desempenho do modelo de governança.**

<b>Formas de avaliação</b>	<b>Características</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Interna (“dentro de casa”)</b>	A empresa formula e implanta a metodologia de avaliação de desempenho.	Tendência a gerar menor resistência interna em função da ausência de elemento externo ao dia a dia da organização.	Ausência de expertise e de independência para recebimento e tratamento das questões mais sensíveis.
<b>Interna, facilitada por especialista externo</b>	Um especialista externo recebe e compila avaliações com base em uma metodologia da organização.	Proporciona imparcialidade ao processo e, ao mesmo tempo, pode mitigar resistências internas.	A metodologia interna pode ser incompleta ou não abordar temas sensíveis importantes.
<b>Externa</b>	Um especialista externo e independente define a metodologia e realiza o processo de avaliação.	Proporciona objetividade e assegura que os temas sensíveis sejam tratados.	Maior custo e potencial resistência interna de alguns membros da organização.

Há diferentes metodologias para realizar a avaliação de desempenho. Em geral, elas incluem elementos quantitativos, como o preenchimento de questionários objetivos, e elementos

qualitativos – como análises de reuniões dos órgãos de governança, entrevistas estruturadas com lideranças e debates sobre temas críticos.

Independentemente da metodologia escolhida, é fundamental que o processo seja formalizado e que, ao final, produza-se um documento com os principais resultados das avaliações. Também é essencial que as pessoas e órgãos avaliados recebam o devido *feedback* dos resultados e que sejam estabelecidos planos de ação concretos para sanar as deficiências identificadas.

O enfoque da avaliação deve ser construtivo, visando a identificar oportunidades de melhoria sem criar um clima de animosidade. Adicionalmente, como boa prática de governança, recomenda-se que a organização reporte periodicamente ao mercado como avalia seu sistema de governança e os principais pontos identificados para aprimoramento.

Neste capítulo, disponibilizo diversos questionários e perguntas úteis que podem ser usadas na avaliação do sistema de governança corporativa. Especificamente, ofereço modelos para avaliar o desempenho do conselho de administração como órgão, dos conselheiros individualmente, do presidente do conselho, do diretor-presidente, dos comitês de gestão e da auditoria externa.

Esses modelos contêm exemplos de questionamentos que podem servir como ponto de partida para avaliar os órgãos de governança e o desempenho individual de seus principais membros. A meu ver, aplicar este ferramental ajudará o sistema de governança de sua organização a funcionar de maneira mais efetiva e a criar mais valor para todos os *stakeholders*.

## 5.1. Avaliação do conselho de administração

Além dos benefícios apontados na seção anterior, a avaliação do conselho é particularmente útil por identificar lacunas a serem supridas na seleção de novos conselheiros e por gerar argumentos mais objetivos na definição dos conselheiros a serem indicados para reeleição.

O processo, em geral, é feito por meio de uma autoavaliação realizada pelos próprios conselheiros. Em alguns casos, pode-se capturar também as percepções dos diretores (principalmente do diretor-presidente) e do secretário de governança.

A avaliação tem início com a aplicação de um questionário estruturado. O documento, preenchido sem identificação dos respondentes, deve ser encaminhado ao presidente do conselho e à secretaria de governança, em geral os responsáveis pela tabulação e análise dos resultados.<sup>141</sup>

Recomenda-se então que o presidente do conselho apresente os resultados agregados aos demais conselheiros e incentive o debate sobre suas principais conclusões. Ao final do debate, o conselho deverá estipular um plano de ação para aprimorar seu desempenho.

Nas tabelas a seguir, apresento um questionário ilustrativo para o processo de autoavaliação do conselho como órgão colegiado. Ele é dividido em sete dimensões consideradas importantes para um bom conselho de administração:

1. Foco estratégico;
2. Motivação, envolvimento e alinhamento de interesses;
3. Postura independente;
4. Funcionamento das reuniões;
5. Composição e relações pessoais;
6. Fluxo de informações e comunicação; e,
7. Comitês do conselho.

O questionário é constituído por afirmações que podem ser refutadas ou corroboradas em uma escala de 1 a 5. Após o preenchimento dos conselheiros, recomenda-se analisar a média, desvio-padrão, notas mínimas e máximas obtidas. As questões com menor pontuação correspondem àquelas com maior potencial para aprimoramento. As questões com maior desvio-padrão são aquelas com maior divergência de opiniões entre os membros, merecendo debate específico sobre cada uma a fim de compreender os motivos que levaram os conselheiros a terem visões tão discrepantes.

Ao final de cada assertiva, recomenda-se deixar um espaço para comentários qualitativos. Idealmente, as afirmações com pontuação baixa (1 ou 2) deveriam ser acompanhadas de justificativas.

**Tabela 42 – Modelo de autoavaliação de desempenho do conselho como órgão.**

### **Dimensão 1: foco estratégico.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
---	---------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------



1	O conselho é assertivo na fixação das diretrizes estratégicas do negócio.					
2	O conselho analisa periodicamente as principais oportunidades e ameaças externas da empresa, incluindo aquelas de médio e longo prazos.					
3	O conselho supervisiona ativamente as práticas de gestão de riscos da organização.					
4	O conselho monitora adequadamente a efetividade do sistema de controles internos.					
5	O conselho avalia sistematicamente e com a devida profundidade o trabalho dos auditores internos e externos.					
6	O conselho verifica regularmente o cumprimento das principais políticas da empresa.					
7	O conselho avalia formalmente e com a devida qualidade o desempenho do diretor-presidente, incluindo seus aspectos comportamentais.					
8	O conselho discute adequadamente o plano de sucessão para as posições-chave da empresa, incluindo a sucessão do diretor-presidente.					
9	O conselho reavalia periodicamente o alinhamento das práticas de governança da empresa com as práticas recomendadas pelo mercado.					
10	O conselho consegue discutir todos os temas de sua competência ao longo do ano.					
11	O conselho passa substancialmente mais tempo (70% ou mais das reuniões) discutindo questões estratégicas sobre o futuro da organização do que temas operacionais do dia a dia ou de seu passado recente, como a análise retrospectiva de indicadores financeiros ou o “orçado vs. realizado.”					
12	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas ao propósito, valores e cultura da organização.					
13	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas aos estilos de liderança predominantes na organização e seu alinhamento aos comportamentos desejados.					
14	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas ao engajamento dos colaboradores, saúde mental e criação de um ambiente que proporcione elevada motivação intrínseca.					
15	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas à gestão de pessoas, incluindo planos de sucessão, critérios para avaliação de desempenho e retenção de talentos.					
16	O conselho discute regularmente e baseado em					

	indicadores objetivos questões relativas à criação de um ambiente de elevada segurança psicológica que estimule comportamentos éticos e a busca pela inovação.					
17	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas às práticas de sustentabilidade da organização.					
18	O conselho discute regularmente as implicações do crescente ativismo social dos <i>stakeholders</i> e as demandas dos investidores por melhores práticas ecológicas, sociais e de governança (ESG – <i>Environmental, Social, and Governance</i> ).					
19	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas aos riscos cibernéticos, gestão e proteção dos dados.					
20	O conselho discute regularmente e baseado em indicadores objetivos questões relativas à inteligência artificial, digitalização da economia e tecnologias potencialmente disruptivas.					

**Dimensão 2: motivação, envolvimento e alinhamento de interesses.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O grau de dedicação (disponibilidade de tempo) dos conselheiros para o desempenho de suas responsabilidades é adequado.					
2	Os conselheiros se preparam adequadamente para as reuniões. (Todos leem o material enviado com antecedência).					
3	Via de regra, todos os conselheiros permanecem nas reuniões do início ao fim.					
4	Os conselheiros demonstram interesse nos debates e na análise das matérias submetidas à deliberação, participando ativamente sem distrações como celulares, tablets, computadores etc.					
5	Os conselheiros procuram acompanhar a organização e os principais desdobramentos de seu mercado continuamente entre as reuniões.					
6	Todos os conselheiros têm aportado conhecimentos e experiências valiosas.					
7	O sistema de incentivos dos conselheiros, incluindo a remuneração ou outros benefícios, é adequado.					
8	Além das reuniões, os conselheiros se reúnem informalmente em outras ocasiões para promover integração e coesão entre os membros.					
9	Os conselheiros procuram realizar contatos externos que possam ajudar a organização.					
10	Os conselheiros procuram se desenvolver					

profissionalmente e pessoalmente a fim de aprimorar sua atuação.					
--	--	--	--	--	--

**Dimensão 3: postura independente.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Há uma separação clara entre os papéis do conselho e da diretoria, com alçadas e limites de atuação bem definidos.					
2	As expectativas e dúvidas do conselho são comunicadas de maneira aberta e construtiva ao diretor-presidente.					
3	O conselho debate de maneira franca com o diretor-presidente os resultados de sua avaliação de desempenho.					
4	O conselho discute os resultados da avaliação de desempenho dos membros da diretoria executiva conduzida pelo diretor-presidente.					
5	Os conselheiros colocam os interesses da empresa sempre em primeiro lugar em suas análises e posicionamentos.					
6	Os debates têm sempre o foco em agregar valor à organização.					
7	O clima no conselho incentiva o debate com espaço para divergências construtivas.					
8	O conselho toma decisões difíceis quando necessário, mesmo que sejam contrárias aos interesses de executivos e de alguns acionistas específicos.					
9	Os votos dos conselheiros expressam convicção fundamentada e preocupação estratégica, sem interesses particulares ou subjetivos.					
10	Há um processo adequado para seleção de novos conselheiros e diretores, sem interferência excessiva da gestão.					

**Dimensão 4: funcionamento das reuniões.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Pelo menos 50% do tempo das reuniões é gasto com debates sobre questões de maior impacto, <u>não</u> com apresentações de executivos ou terceiros.					
2	As apresentações são realizadas com objetividade e profundidade adequadas.					
3	Os temas são debatidos de maneira estruturada					

	e com respeito ao tempo alocado para as matérias.					
4	Todos os conselheiros procuram contribuir ativamente durante os debates.					
5	As reuniões possuem uma dinâmica voltada para debates e uma cultura que incentiva divergências construtivas e respeitosas.					
6	Os debates têm bom nível e um clima que estimula o esclarecimento de dúvidas e posicionamentos críticos.					
7	As reuniões do conselho ocorrem com uma frequência.					
8	A pauta das reuniões é cumprida à risca.					
9	As atas são elaboradas com a devida qualidade e tempestividade adequada.					
10	Há um retorno adequado das pendências das reuniões, com o devido acompanhamento por parte do conselho ou secretário de governança.					
11	O conselho possui um programa de educação continuada que proporcione aos conselheiros aprendizado sobre temas emergentes e críticos para a organização no Século XXI.					
12	O conselho analisa objetivamente e regularmente como o tempo de suas reuniões está sendo gasto a fim de aprimorar continuamente sua pauta, alocação de tempo e produtividade.					

**Dimensão 5: composição e relações pessoais.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O conselho possui um número adequado de membros.					
2	O conselho possui uma diversidade de gênero adequada.					
3	O conselho possui uma diversidade de experiências profissionais adequada.					
4	Há diversidade adequada de formações acadêmicas e expertise técnica.					
5	O conselho possui diversidade adequada de idade e tempo no cargo de seus membros.					
6	O conselho possui um ambiente inclusivo onde todos os conselheiros, em particular os mais jovens, há menos tempo no cargo ou pertencentes a minorias, são igualmente ouvidos.					
7	A cultura do conselho, manifestada nas relações entre os conselheiros e com a gestão, está plenamente alinhada aos valores e à cultura idealizada para a organização.					
8	Há uma renovação adequada e planejada dos					

	conselheiros ao longo dos anos.					
9	O conselho apresenta uma mescla adequada de experiências profissionais e formações acadêmicas.					
10	A cordialidade e o respeito predominam nas relações entre os conselheiros.					
11	Coletivamente, o conselho possui membros com expertise em temas emergentes e críticos para o futuro da organização, como cultura, liderança, tecnologias digitais, ciência de dados e questões ambientais.					
12	O conselho possui o capital humano adequado aos desafios que nossa organização enfrentará nos próximos cinco a dez anos.					

**Dimensão 6: fluxo de informações e comunicação.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O conselho recebe informações objetivas e concisas que permitem uma compreensão correta dos temas a serem discutidos.					
2	O conselho recebe o material das reuniões com antecedência adequada.					
3	Os conselheiros dispõem de uma boa estrutura de apoio para obter informações adicionais que porventura sejam necessárias.					
4	Os executivos são prestativos no atendimento de eventuais solicitações dos conselheiros.					
5	A empresa fornece aos conselheiros informações completas sobre os últimos desdobramentos no ambiente regulatório.					
6	Há um canal de comunicação adequado entre conselheiros e diretores.					
7	Cada conselheiro compreende o que é esperado de sua contribuição individual para o órgão e é avaliado individualmente em função dessas expectativas.					
8	O conselho possui um processo estruturado para lidar com os conselheiros que vêm exibindo um desempenho aquém do esperado.					
9	O secretário do conselho ou de governança tem agregado valor e contribuído de maneira decisiva para uma comunicação de qualidade entre o conselho e a diretoria e o acompanhamento de pendências.					
10	O secretário do conselho ou de governança possui a integridade, maturidade, senioridade, independência intelectual e motivação exigidas para o cargo.					
11	O conselho proporciona elevada transparência					

	sobre seu <i>modus operandi</i> para os acionistas e demais <i>stakeholders</i> -chave por meio de um relatório que visa a explicar como o conselho vem agregando valor à organização.					
12	O conselho possui canais de comunicação adequados com os principais <i>stakeholders</i> a fim de capturar suas percepções e ouvir suas demandas de maneira estruturada.					

**Dimensão 7: comitês do Conselho.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O conselho possui os comitês necessários para um funcionamento compatível com suas responsabilidades.					
2	Os comitês se reportam ao conselho com frequência apropriada.					
3	Há um bom nível de esclarecimento sobre as atividades e principais posicionamentos dos comitês.					
4	O comitê de auditoria possui uma composição adequada.					
5	O comitê de auditoria se reúne com frequência adequada.					
6	O comitê de auditoria tem agregado valor para a empresa.					
7	O relatório de atividades do comitê de auditoria é de boa qualidade.					
8	O comitê de remuneração possui uma composição adequada.					
9	O comitê de remuneração se reúne com frequência adequada.					
10	O comitê de remuneração tem agregado valor para a empresa.					



## 5.2. Avaliação individual dos conselheiros

Além da avaliação do conselho como órgão colegiado, é muito importante avaliar o desempenho individual dos conselheiros a fim de aferir a contribuição e o comprometimento de cada um vis-à-vis as expectativas de sua atuação. O processo pode ser dividido em duas etapas. Inicialmente, os conselheiros se autoavaliam com um questionário dividido em dimensões consideradas relevantes para bom desempenho de suas atribuições. Na segunda etapa, os conselheiros são avaliados por todos os seus pares.

Disponibilizo, a seguir, um modelo de avaliação dividido em quatro dimensões relevantes para o bom exercício do cargo: 1) envolvimento com a empresa; 2) postura independente e ativa nas reuniões; 3) relacionamento pessoal e comunicação; e, 4) conhecimentos técnicos.

**Tabela 43 – Modelo de autoavaliação individual dos conselheiros.**

### **Dimensão 1: envolvimento com a empresa.**

#	Questão:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1.1	Me informo sobre os temas da pauta e leio os documentos disponibilizados antes das reuniões.					
1.2	Participo de todas as reuniões, com raras exceções sempre justificadas.					
1.3	Chego pontualmente às reuniões e sempre fico até o final.					
1.4	Dedico tempo adequado ao conselho de administração.					
1.5	Demonstro disposição em conhecer mais a fundo a empresa, inclusive com disponibilidade para visitas às operações e outras atividades.					
1.6	Levo meu cargo de conselheiro bastante a sério e trabalho continuamente para melhorar meu desempenho nesta função.					
1.7	Tenho procurado ativamente acompanhar as notícias que envolvem direta ou indiretamente a organização.					
1.8	Tenho procurado me desenvolver continuamente por meio de programas de educação continuada.					
1.9	Tenho agregado valor ao conselho e à organização.					

### **Dimensão 2: postura independente e ativa nas reuniões.**

#	Questão:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
2.1	Expresso minhas opiniões pessoais sobre as					



	matérias da pauta de modo justificado e independente.					
2.2	Procuro agregar outras visões aos temas discutidos, com frequência trazendo novas ideias sobre as matérias da pauta.					
2.3	Respeito o tempo de fala dos outros conselheiros e exponho minhas ideias sem monopolizar o debate.					
2.4	Quando necessário, sou firme em manter minha visão pessoal sobre o tema, resistindo a eventuais pressões de terceiros ou do grupo.					
2.5	Quando mantenho minha visão divergente da maioria após os debates, faço constar em ata o registro de meu voto dissonante.					
2.6	Mantenho o foco na reunião e participo ativamente, sem me deixar distrair por e-mails, telefonemas, acesso à internet etc.					
2.7	Sou independente de acionistas específicos.					
2.8	Sou independente dos executivos.					

### Dimensão 3: relacionamento pessoal e comunicação.

#	Questão:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
3.1	Tenho demonstrado ser capaz de trabalhar bem com os outros conselheiros e com os membros do corpo executivo.					
3.2	Tenho demonstrado abertura em escutar as opiniões dos outros.					
3.3	Sou capaz de expressar minhas opiniões e sentimentos de maneira aberta e assertiva, porém simultaneamente diplomática e respeitosa.					
3.4	Tenho uma boa relação com o secretário de governança.					
3.5	Tenho uma boa relação com os outros conselheiros.					
3.6	Tenho uma boa relação com o presidente do conselho.					
3.7	Tenho uma boa relação com o diretor-presidente					
3.8	Meu comportamento tem fomentado confiança mútua e respeito junto aos demais conselheiros.					
3.9	Procuro fazer o melhor para ajudar meus colegas do conselho e executivos da empresa quando solicitado.					

### Dimensão 4: conhecimentos técnicos.

#	Questão:	1 –	2 – Discordo	3 –	4 –	Não Sei /
---	----------	-----	--------------	-----	-----	-----------

		Discordo totalmente	parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não Aplicável
4.1	Sou capaz de analisar em profundidade os planos de orçamento de capital e suas implicações de médio e longo prazos para a organização.					
4.2	Sou capaz de interpretar plenamente as demonstrações financeiras da empresa.					
4.3	Sou capaz de explicar a posição financeira da empresa para outros, caso solicitado.					
4.4	Sou capaz de avaliar a qualidade das operações e dos serviços prestados por nossa empresa.					
4.5	Sou capaz de analisar a fundo os planos para novos produtos, serviços e tecnologias da empresa.					
4.6	Sou capaz de contribuir substancialmente para o planejamento estratégico da organização.					
4.7	Sou capaz de aportar conhecimentos na área de liderança e gestão de pessoas, incluindo mecanismos de avaliação de desempenho e sucessão.					
4.8	Sou capaz de aportar conhecimentos na área da cultura organizacional, incluindo os elementos que caracterizam uma cultura ética.					
4.9	Sou capaz de aportar conhecimentos na área de tecnologia da informação, como inteligência artificial, riscos cibernéticos e ciências de dados.					
4.10	Sou capaz de explicar a terceiros a história, valores, princípios e estrutura de governança de nossa organização.					

### ***Exemplos de questões abertas para autoavaliação individual dos conselheiros:***

Você considera que sua dedicação de tempo tem sido suficiente para o exercício do cargo com a devida qualidade? Quanto tempo você acredita que seria o ideal e quanto tempo em média você dedicou à organização no último ano?

Você se considera independente de interesses específicos de determinados acionistas e dos executivos? Seus pontos de vista têm refletido esta independência?

Você tem lidado adequadamente com as situações envolvendo conflitos de interesses?

Você acredita que tem conseguido encontrar um equilíbrio adequado entre confiar nos executivos e ser capaz de fazer perguntas difíceis, investigando mais a fundo as questões não respondidas a contento?

Por favor identifique algumas áreas ou temas que você sente que é necessário se aprimorar individualmente. Como a empresa pode lhe ajudar neste processo?

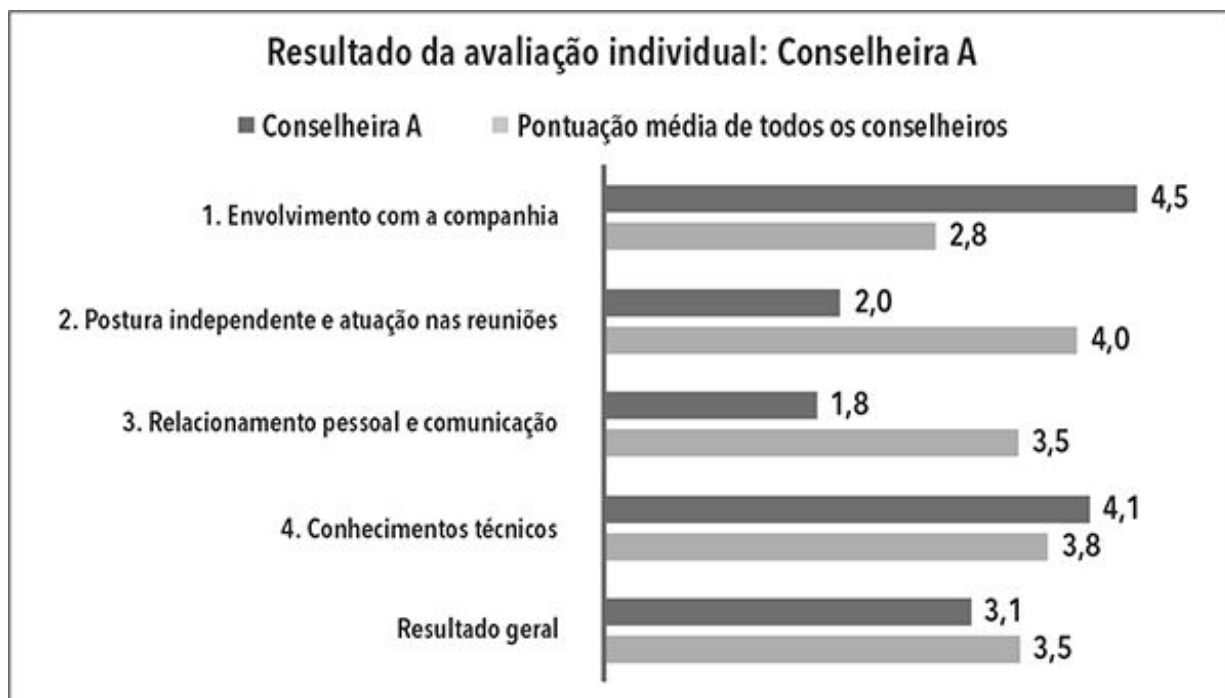
Você se sente plenamente atualizado em relação às exigências para o cargo, momento atual e desafios futuros da empresa?

Na segunda etapa do processo de avaliação individual, os conselheiros devem avaliar os demais colegas do conselho, um a um, a partir dos mesmos parâmetros de sua autoavaliação. A tabela abaixo mostra como isso pode ser feito.

**Tabela 44 – Modelo para avaliação individual dos conselheiros por seus pares.**

Assinale com um X sua avaliação sobre cada conselheiro da empresa.		Utilize os seguintes critérios para pontuação: 1 – Muito abaixo das expectativas; 2 – Abaixo das expectativas; 3 – Atende às expectativas; 4 – Acima das expectativas; 5 – Muito acima das expectativas.																			
		Conselheiro 1					Conselheiro 2					Conselheiro 3					Conselheiro 4				
	Tema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1	Preparação prévia para as reuniões.																				
1.2	Assiduidade nas reuniões.																				
1.3	Pontualidade e presença durante toda a reunião.																				
1.4	Dedicação geral de tempo para a empresa.																				
1.5	Disposição em conhecer mais a fundo a empresa, inclusive com visita às instalações.																				
1.6	Seriedade no cargo e esforço para aprimoramento do desempenho pessoal.																				
1.7	Acompanhamento de notícias sobre a empresa entre as reuniões.																				
1.8	Busca por aprimoramento contínuo por meio de educação continuada.																				
1.9	Agregação de valor ao conselho.																				
2.1	Qualidade e independência dos posicionamentos.																				
2.2	Aporte de visões diferentes ou novas informações sobre os temas.																				
2.3	Respeito ao tempo de fala dos demais conselheiros.																				
2.4	Firmeza na manutenção de sua posição pessoal quando necessário.																				
2.5	Disposição em manter sua convicção caso necessário, inclusive via voto contrário.																				
2.6	Foco na reunião, sem utilização de e-mails, internet, celular, etc.																				
2.7	Independência de acionistas específicos.																				
2.8	Independência dos executivos.																				
3.1	Capacidade de trabalhar bem com conselheiros e executivos.																				
3.2	Abertura para escutar as opiniões dos outros.																				





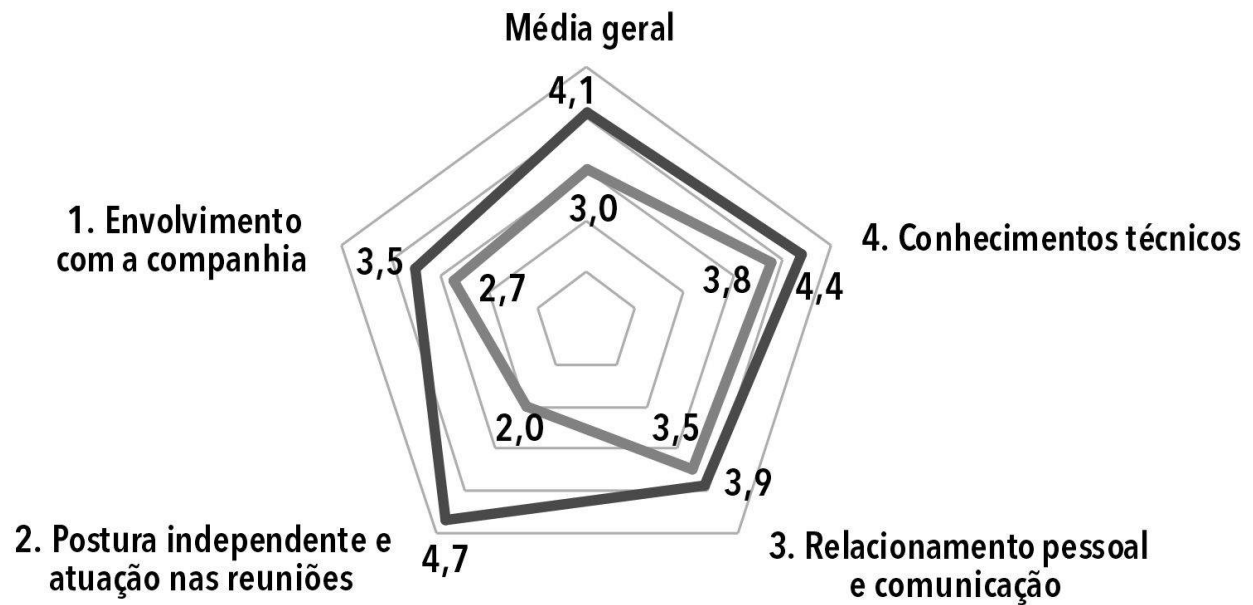
A outra opção é confrontar a autoavaliação do conselheiro com o parecer que seus pares fizeram sobre ele ou ela. Neste caso, vêm à tona as áreas em que a opinião do conselheiro sobre si mesmo converge ou diverge de modo mais pronunciado da visão de seus colegas. O gráfico abaixo mostra como isso pode ser feito.

**Figura 14 – Autoavaliação do conselheiro vs. avaliação de sua atuação realizada por seus pares.**

## Resultado da avaliação individual: Conselheira A

— Média atribuída pelos demais conselheiros

— Autoavaliação da conselheira A



### 5.3. Avaliação do presidente do Conselho

Ao atuar como um verdadeiro maestro do grupo, o presidente do conselho desempenha um papel crítico para o melhor funcionamento do órgão. Logo, é fundamental avaliar sua atuação de maneira mais detalhada.

O processo de avaliação do presidente do conselho deve contemplar não apenas os parâmetros da avaliação dos demais conselheiros, mas também outros aspectos considerados essenciais para o bom desempenho de sua função. Isto inclui o modo como conduz as reuniões, a qualidade do relacionamento com a gestão, sua reputação junto aos demais conselheiros, a capacidade de fazer com que o conselho tenha a cultura desejada e sua representatividade institucional.

Abaixo, disponibilizo um modelo ilustrativo de avaliação do presidente do conselho com base em questões objetivas e perguntas abertas. Ao final do processo, recomenda-se comparar a opinião do presidente do conselho sobre si mesmo com a avaliação realizada por seus pares do órgão.

**Tabela 45 – Modelo para avaliação do presidente do conselho pelos demais conselheiros.**

#### **Dimensão 1: integridade e postura independente.**

#	O Presidente do Conselho:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Age de maneira independente de qualquer acionista específico.					
2	Age de maneira independente da gestão.					
3	Procurar assegurar que as decisões são tomadas de modo objetivo e no melhor interesse de longo prazo da organização.					
4	É imparcial.					
5	Exibe um comportamento ético.					
6	Se comporta de modo consistente com o propósito e valores da organização.					
7	Promove elevados padrões de conduta e governança na organização.					
8	Expõe seus pontos de vista com confiança, independência e coragem.					

#### **Dimensão 2: condução das reuniões.**

#	O Presidente do Conselho:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Define uma pauta rica e adequada para o conselho.					
3	Procura assegurar que o conselho receba informações de boa qualidade.					

4	Assegura que as informações sejam enviadas com a devida antecedência.					
5	Gerencia bem o tempo durante as reuniões.					
6	Procura encerrar rapidamente debates sobre questões menores.					
7	Encoraja o debate aberto, franco e respeitoso entre os conselheiros.					
8	Procura encorajar ao máximo as contribuições de cada conselheiro.					
9	Procura estabelecer um debate crítico e, ao mesmo tempo, construtivo.					
10	Encoraja o espírito de equipe do conselho como órgão colegiado.					
11	Lida bem com temas sensíveis e matérias sujeitas a conflitos de interesses.					
12	Estabelece um processo decisório claro e estruturado.					
13	Resume bem as diferentes visões dos conselheiros e as decisões tomadas.					
14	Assegura que a ata seja de qualidade e distribuída em tempo adequado.					
15	Assegura que as decisões do conselho sejam implementadas corretamente.					

**Dimensão 3: relacionamento com a gestão e *stakeholders*.**

#	O Presidente do Conselho:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Possui uma boa relação com os demais conselheiros.					
2	Possui uma boa relação com o diretor-presidente.					
3	Quando necessário, tece críticas construtivas ao diretor-presidente.					
4	Não se envolve excessivamente com a gestão e questões operacionais.					
5	Trabalha para assegurar uma boa relação entre conselho e diretoria.					
6	Possui uma boa relação com os principais acionistas.					
7	Possui uma boa relação com outros <i>stakeholders</i> -chave da organização.					
8	Ajuda a organização por meio de sua rede de contatos pessoais.					
9	Contribui para promover uma imagem pública positiva da empresa.					
10	É muito respeitado e percebido como uma liderança no ambiente empresarial.					



**Dimensão 4: estilo de liderança.**

#	O Presidente do Conselho:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Constitui um exemplo a ser seguido pelos demais conselheiros.					
2	Possui o apoio dos demais conselheiros.					
3	Procura obter um <i>feedback</i> dos demais conselheiros sobre como seu desempenho na presidência do conselho pode ser melhorado.					
4	Lidera o conselho no pleno cumprimento de suas responsabilidades.					
5	Promove um verdadeiro trabalho em equipe no conselho.					
6	Estabelece elevados padrões de ética e conduta para si mesmo.					
7	Compreende plenamente o que é exigido do papel de presidente do conselho.					
8	Possui disposição para admitir erros que tenha cometido ou deficiências.					
9	Demonstra ser uma liderança efetiva do conselho.					
10	Demonstra vontade de prestar contas perante todos os acionistas.					
11	Comunica de maneira clara aos conselheiros o que é esperado de sua atuação e assegura a realização de um processo de avaliação de desempenho compatível com essas expectativas.					
12	Atua adequadamente quando algum conselheiro exhibe comportamentos inadequados ou desempenho aquém do esperado para o cargo.					

**Dimensão 5: envolvimento com a empresa e contribuição pessoal.**

#	O Presidente do Conselho:	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Dedica tempo suficiente ao cargo.					
2	Permanece disponível aos conselheiros fora das reuniões.					
3	Se prepara adequadamente para conduzir as reuniões.					
4	Participa de eventos e outras atividades organizadas pela empresa.					
5	Dedica tempo para entender a fundo o negócio e o setor de atuação.					

6	Procura conhecer outras pessoas da organização, além dos diretores.					
7	Aporta experiências relevantes para o conselho.					
8	Consegue perceber implicações mais amplas para a empresa dos temas em debate.					
9	Está sempre atualizado em relação às questões de regulação e mercado que possam afetar a organização.					
10	Procura se reciclar profissionalmente e adquirir novos conhecimentos.					

**Questões abertas para avaliação do presidente do conselho:**

- O presidente do conselho tem exercido uma liderança efetiva de maneira que o órgão tenha demonstrado uma cultura alinhada ao idealizado para a organização?
- O presidente do conselho tem conseguido desenvolver relacionamentos saudáveis com os demais conselheiros e com o diretor-presidente?
- O presidente do conselho se relaciona adequadamente com os acionistas e demais stakeholders-chave da organização?
- Quais são os principais pontos fortes do presidente do conselho de administração? (Indique até cinco aspectos).
- Quais são as áreas em que o presidente do conselho possui maior potencial para aprimoramento? (Indique até cinco aspectos).

## 5.4. Avaliação do diretor-presidente

Tendo em vista seu papel crítico como líder do dia a dia da organização e como elo entre a gestão diária e o conselho, é fundamental que o diretor-presidente passe por um processo abrangente de avaliação que vá muito além do alcance de metas financeiras. Além de contribuir para uma boa prestação de contas junto aos acionistas, a avaliação do diretor-presidente proporciona ao conselho elementos mais objetivos para definir sua remuneração variável e, inclusive, sua manutenção ou não no cargo. Para o executivo, o processo de avaliação permite identificar áreas para aprimoramento pessoal e lacunas no seu estilo de gestão, o que contribui para seu crescimento profissional e evolução pessoal.

A avaliação do diretor-presidente deve ser realizada anualmente pelo conselho ou por um comitê específico do órgão, em geral o de remuneração, recursos humanos ou governança corporativa. O responsável pela condução do processo pode ser o presidente do conselho, um conselheiro independente (no caso do diretor-presidente ser o próprio presidente do conselho), ou o coordenador do comitê do conselho responsável pela avaliação.

Além dos aspectos objetivos, como o alcance das metas quantitativas financeiras, operacionais e estratégicas definidas para o período, recomenda-se que a avaliação do diretor-presidente contemple elementos subjetivos associados a aspectos como a qualidade de sua comunicação, comportamento ético, estilo de liderança, confiabilidade, comprometimento, espírito de equipe, expertise, relacionamento com o conselho, subordinados e *stakeholders* etc.

Atualmente, o processo de avaliação do diretor-presidente ainda está longe de ser holístico na maioria das empresas. Pelo contrário. Em geral, atribui-se um peso muito grande ao alcance das metas financeiras e um peso muito pequeno a aspectos qualitativos associados a questões como formação de lideranças, ética, cultura etc.

Além do caráter multidimensional, a avaliação do diretor-presidente também deve ser realizada em 360 graus. Isto é, deve-se considerar não apenas a opinião dos conselheiros, mas também a dos demais diretores, subordinados diretos e pessoas das áreas de controle. Em alguns casos, podem ser ouvidos até mesmo alguns

públicos externos, como clientes-chave, fornecedores, parceiros de negócio e outros representantes de *stakeholders*.

Tendo em vista que os conselheiros tendem a interagir com o diretor-presidente na maior parte do tempo apenas durante as reuniões de conselho – um ambiente controlado onde o executivo pode muitas vezes procurar se comportar artificialmente – recomenda-se que os conselheiros procurem observar como o diretor-presidente se relaciona com os colegas de diretoria, subordinados e colaboradores. Em particular, é primordial que ele ou ela tenha comportamentos plenamente compatíveis com os valores e a cultura desejada para a organização.

Independentemente do método de avaliação escolhido, o conselho deve realizar uma sessão dedicada a avaliar o desempenho do diretor-presidente com presença exclusiva dos conselheiros. Ao final, os resultados devem ser apresentados com franqueza ao executivo como uma opinião coletiva do órgão, não de indivíduos específicos. Sobretudo, é essencial que o processo de avaliação seja íntegro, objetivo e com espírito construtivo, evitando sua politização e perda de credibilidade.

Aqui, disponibilizo duas maneiras alternativas e complementares para avaliar o diretor-presidente. A primeira consiste em um questionário dividido em sete dimensões relevantes para o bom desempenho da presidência da organização:

1. Estilo de liderança e dedicação;
2. Gestão de pessoas e sucessão;
3. Relacionamento com o conselho de administração;
4. Relacionamento com *stakeholders* e representatividade institucional;
5. Gestão diária e alcance das metas estratégicas;
6. Visão estratégica e capacidade decisória; e,
7. Ética, integridade e *compliance*.

Cada dimensão é composta por diversas questões. Para cada uma delas, os conselheiros devem atribuir uma nota de 1 a 10 ao diretor-presidente com base nos seguintes parâmetros: 9 ou 10: excelente – o desempenho é claramente notável, supera amplamente as expectativas; 7 ou 8: muito bom – o desempenho em geral atende ou supera as expectativas; 5 ou 6: satisfatório – o desempenho é adequado, atende às expectativas; 3 ou 4 – precisa melhorar – o desempenho deixa de atender a algumas expectativas relevantes; e, 1 ou 2: inaceitável – o desempenho é muito abaixo do aceitável.

**Tabela 46 – Modelo para avaliação do diretor-presidente.**

**Dimensão 1: estilo de liderança e dedicação.**

[illegible]

[illegible]

**Dimensão 2: gestão de pessoas e sucessão.**

[illegible]

[illegible]

[illegible]

**Dimensão 3: relacionamento com o conselho de administração.**

[illegible]



5	Assegura que o conselho receba informações de qualidade e com a antecedência necessária.											
6	Realiza apresentações para o conselho de maneira objetiva, imparcial e profissional.											
7	Apresenta seus pontos de vista para o conselho de modo bastante fundamentado.											
8	Transmite segurança na apresentação dos resultados financeiros e da situação financeira da empresa.											
9	Transmite segurança na compreensão dos principais riscos que a empresa está sujeita, incluindo as medidas para mitigá-los.											
10	Ajuda o conselho a tomar melhores decisões.											

**Dimensão 4: relacionamento com *stakeholders* e representatividade institucional.**

<b>Dimensão 4: Relacionamento com stakeholders e</b>	<b>Muito abaixo das expectativas</b>	<b>Abaixo das expectativas</b>	<b>Atende às expectativas</b>	<b>Acima das expectativas</b>	<b>Muito acima das expectativas</b>	<b>Não é possível julgar</b>
--	--	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---	--------------------------------------

[illegible]



[illegible]

[illegible]

**Dimensão 6: gestão diária e alcance das metas estratégicas.**

[illegible]

[illegible]



	sensibilidade e respeito pelos subordinados.											
5	Administra os problemas de maneira profissional e imparcial.											
6	Promove boa prestação de contas para todos os níveis da organização.											
7	Proporciona conforto ao conselho em relação à conformidade da empresa com as leis e demais requisitos legais.											
8	Proporciona conforto ao conselho em relação à acurácia das demonstrações financeiras.											
9	Assegura que as não conformidades levantadas pelas auditorias internas e independentes sejam sanadas.											
10	Certifica que a empresa envie todos os documentos públicos exigidos dentro dos prazos solicitados.											

A outra forma de avaliar o diretor-presidente consiste em um questionário no qual os conselheiros devem posicionar sua atuação entre dois extremos, um positivo e



outro negativo, em uma escala de -5 a +5. Este indicador alternativo, composto por 50 tópicos com foco em aspectos comportamentais, pode ser utilizado como ferramenta complementar ao instrumento anterior.

**Tabela 47 – Instrumento alternativo para avaliar o diretor-presidente.**

Avalie onde o diretor-presidente se encaixa em relação aos extremos abaixo:													
#	O diretor-presidente:	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	O diretor-presidente:	
1	Não se comunica bem com o conselho.											Se comunica bem com o conselho.	
2	Monopoliza demais o tempo das reuniões do conselho.											Se posiciona em tempo adequado nas reuniões.	
3	Submete materiais confusos e deficientes ao conselho.											Envia informações de boa qualidade ao conselho.	
4	É enviesado e parcial em suas apresentações.											É imparcial em suas apresentações.	
5	Transmite insegurança e falta de domínio.											Transmite segurança ao conselho.	
6	Tenta impor sua agenda ao conselho.											Respeita a agenda definida pelo conselho.	
7	Não possui visão estratégica.											Possui visão estratégica.	
8	Apresenta comportamento ético questionável.											Se comporta de maneira ética e com integridade.	
9	Não lida bem com imprevistos, falhas e fracassos.											Lida bem com imprevistos, insucessos e fracassos.	
10	É excessivamente autocrático.											Sabe quando atuar de modo democrático.	
11	“Passa por cima” dos demais diretores.											Dá espaço adequado aos demais diretores.	
12	Dificulta o acesso a informações adicionais.											Tem vontade de fornecer mais informações quando solicitadas.	
13	Não irá mudar sua forma de atuar e decidir.											Demonstra que pode mudar e melhorar.	
14	Não aprende mais.											Aprende rápido.	

15	Não admite ser contrariado.																	Gosta de ser contestado.
16	Perde o controle emocional facilmente.																	É sempre equilibrado emocionalmente.
17	Gosta de formar seguidores.																	Gosta de formar líderes.
18	Está acomodado.																	Tem muita motivação.
19	É fraco sob pressão.																	Trabalha bem sob pressão.
20	Não reconhece suas deficiências.																	Reconhece suas deficiências e pontos para aprimoramento.
21	Culpa os outros quando as coisas não dão certo.																	Assume responsabilidade pelos erros e fracassos.
22	É opaco e costuma atuar na surdina.																	É honesto e franco.
23	Desmotiva as pessoas.																	Motiva as pessoas.
24	Não dá ouvidos a pontos de vista diferentes.																	É aberto para ouvir visões diferentes.
25	Possui um ego excessivamente inflado.																	É humilde na dose certa.
26	É excessivamente competitivo.																	É cooperativo.
27	Prioriza exclusivamente o resultado financeiro.																	Enfatiza as questões de ordem ética.
28	Não prioriza fazer o certo em temas que apresentam uma zona cinzenta entre o que é ético e legal.																	Procura fazer o certo quando sujeito a dilemas entre o que é ético e legal.
29	Pensa excessivamente nos resultados de curto prazo.																	Pensa no sucesso de longo prazo do negócio.
30	Não fala bem na mídia e para os públicos externos.																	Fala bem na mídia e para os públicos externos.

Além dos questionários estruturados, recomenda-se avaliar a atuação do diretor-presidente por meio de questões abertas, como:

- As metas vêm sendo alcançadas com excelência operacional e atendimento aos princípios éticos esperados?

- O diretor-presidente está lançando as bases para um crescimento sustentável da organização? Em que medida nosso desempenho tem dependido de circunstâncias do mercado?
- Que perfil de executivo o diretor-presidente prioriza em suas contratações ou escolhas internas? Ele ou ela está formando líderes ou seguidores?
- Quais são os pontos fortes e fracos do diretor-presidente no que concerne ao seu estilo de liderança, relacionamento interpessoal e inteligência emocional?
- Quais devem ser as principais áreas para desenvolvimento pessoal do presidente no próximo ano? Identifique temas onde ele ou ela precisa de aprimoramento.

Após as respostas individuais aos questionários e às perguntas abertas, o conselho deve se reunir em sessão específica para chegar a um consenso sobre a opinião coletiva do órgão em relação ao diretor-presidente. Esta avaliação deve ser documentada e registrada de maneira resumida em ata.

Posteriormente, o conselho deve se reunir com o diretor-presidente e apresentar seus resultados. O executivo deve ter oportunidade de expor seu ponto de vista sobre a avaliação realizada, incluindo seus pontos de concordância e discordância. Ao final, deve-se definir um plano de ação para as lacunas identificadas.

Outra possibilidade é solicitar ao diretor-presidente o preenchimento dos questionários como um mecanismo de autoavaliação. Neste caso, recomenda-se comparar a visão coletiva dos conselheiros com a opinião do executivo sobre si mesmo. Isto pode ser feito visualmente, de maneira similar ao gráfico para avaliação individual dos conselheiros apresentado anteriormente.

## 5.5. Avaliação da diretoria executiva e dos comitês de gestão

Apesar de pouco abordados pela literatura sobre governança, é na diretoria executiva como órgão colegiado e nos comitês de gestão que são tomadas decisões cruciais para o bom andamento do negócio. Logo, é fundamental que esses órgãos também constituem fóruns propícios ao desenvolvimento de debates aprofundados que levem a decisões ricas e colegiadas.

O modelo de avaliação que disponibilizo a seguir abrange cinco dimensões de análise: 1) papel e composição do órgão; 2) qualidade do processo decisório; 3) funcionamento das reuniões; 4) autoavaliação de cada membro; e, 5) coordenação. Ele pode ser utilizado tanto para a diretoria executiva quanto para os comitês de gestão. Para evitar duplicação, as questões foram construídas utilizando os comitês de gestão como objeto de análise.<sup>142</sup>

Os resultados da avaliação dos comitês de gestão devem ser apresentados para a diretoria executiva para sua ciência e identificação de oportunidades de melhoria. De maneira análoga à avaliação do conselho, recomenda-se que cada frase do questionário seja acompanhada de um espaço para comentários qualitativos.

**Tabela 48 – Modelo para avaliação da diretoria executiva e dos comitês de gestão.**

### **Dimensão 1: papel e composição.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Há clareza em relação ao objetivo e competências do comitê.					
2	O comitê possui a estrutura (administrativa, física, tecnológica e de pessoal) necessária para o bom desempenho de suas atribuições.					
3	O comitê possui um número adequado de membros.					
4	A composição do comitê é fixa e com participação restrita aos seus membros.					
5	O comitê apresenta diversidade adequada de experiências profissionais.					
6	As reuniões do comitê possuem regularidade definida e ocorrem de acordo com o planejado.					
7	As reuniões do comitê ocorrem com a frequência adequada.					
8	As reuniões do comitê possuem duração adequada.					
9	A pauta das reuniões do comitê é adequada às suas atribuições.					
10	O comitê discute todos os temas de sua competência ao longo do ano.					

**Dimensão 2: qualidade do processo decisório.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O processo decisório do comitê é bem estruturado e de fácil entendimento.					
2	As reuniões estimulam a participação de todos os membros do comitê.					
3	Os membros contribuem com o debate trazendo informações novas ou relevantes sobre os temas a serem discutidos.					
4	Os debates sobre as matérias da pauta têm bom nível técnico e conceitual.					
5	Os debates são abertos, francos e transparentes, com espaço para divergências e posicionamentos críticos.					
6	Os membros do comitê respeitam a ordem da fala de cada um, de modo que todos possam comunicar suas visões sobre o tema.					
7	O tempo é bem distribuído entre os membros, evitando monopólio da fala por alguns.					
8	A deliberação do comitê se dá de maneira colegiada após a manifestação individual e o posicionamento de todos os seus membros.					
9	Os votos dos membros do comitê expressam suas convicções fundamentadas, sem influência de interesses particulares.					
10	As decisões tomadas pelo comitê são úteis e têm agregado valor à empresa.					

**Dimensão 3: funcionamento das reuniões.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Os membros têm se preparado adequadamente para as reuniões.					
2	Os membros do comitê têm sido assíduos às reuniões e se concentrado nos debates.					
3	A participação de representantes no lugar dos membros oficiais é rara.					
4	O material das reuniões é enviado com a antecedência devida e tem a profundidade adequada para a tomada de decisão.					
5	As apresentações realizadas no âmbito do comitê são claras, sucintas e com a profundidade adequada.					
6	O tempo de reunião do comitê é utilizado com eficiência.					

7	Circula-se lista de presença durante a reunião para identificar a presença dos membros, bem como de convidados excepcionais.					
8	As atas são precisas e elaboradas imediatamente após o término da reunião ou em até 3 (três) dias úteis.					
9	Os posicionamentos dos membros constam de ata formal, contendo decisões, discordância eventual de membro, considerações e justificativas.					
10	Um membro do comitê (ou o secretário de governança) fica responsável pelas decisões que precisam de acompanhamento pós-reunião.					

**Dimensão 4: autoavaliação individual do membro.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	Eu participo assiduamente das reuniões.					
2	Eu me informo sobre os temas da pauta e leio os documentos disponibilizados antes das reuniões.					
3	Eu procuro agregar outras visões aos temas da pauta, trazendo novas ideias sobre os temas a serem debatidos.					
4	Eu expresso minhas visões pessoais sobre os temas a serem deliberados de forma justificada.					
5	Eu demonstro interesse nos debates e contribuo efetivamente na análise das matérias submetidas à deliberação.					
6	Mantenho o foco na reunião e participo ativamente, sem me deixar distrair por e-mails, telefonemas, acesso à internet etc.					
7	Sinto que há liberdade para falar, mesmo que tenha visões diferentes de pessoas com nível hierárquico superior ao meu.					
8	Respeito o tempo de fala dos outros membros do comitê e evito monopolizar o debate.					
9	Sinto que há respeito pelas minhas ideias.					
10	Sinto que tenho agregado valor ao comitê.					

**Dimensão 5: coordenação.**

#	Questão	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Concordo parcialmente	4 – Concordo totalmente	Não Sei / Não Aplicável
1	O coordenador tem conduzido as reuniões adequadamente, assegurando tempo adequado para todos os itens da pauta e privilegiando as questões mais relevantes.					

2	O coordenador incentiva a manifestação dos membros sobre a pauta das reuniões, aceitando sugestões de temas.					
3	O coordenador fomenta um ambiente com participação ativa de todos os membros, promovendo um debate franco e cordial.					
4	O coordenador assegura que todos os membros tenham tempo adequado para expor suas razões, evitando o monopólio da fala por alguns.					
5	Quando necessário ao debate, o coordenador convida pessoas externas cujas atuações sejam pertinentes à pauta da reunião.					
6	O coordenador não tem convidado pessoas externas ao comitê em número excessivo ou sem justificativa clara.					
7	O coordenador encaminha ao órgão superior (diretoria ou conselho) questões que tenham enfrentado divergência significativa de opiniões, juntamente com suas respectivas justificativas.					
8	O coordenador designa, no âmbito da reunião, o responsável pelo acompanhamento de decisões tomadas.					
9	O coordenador informa aos demais membros do comitê o andamento das pendências de decisões anteriores.					
10	O coordenador exerce um papel valioso na liderança do comitê.					

Além do questionário acima, recomenda-se aos membros do órgão avaliado refletir sobre algumas perguntas qualitativas a fim de identificar outros aspectos relevantes para seu aprimoramento, tais como:

- Qual é sua opinião geral sobre o funcionamento do comitê no que concerne aos seus pontos fortes e principais oportunidades para aprimoramento?
- Você acredita que o atual processo decisório do comitê é adequado, sendo fundamentado em debates ricos e francos entre seus membros?
- No que se refere à composição do comitê, como você avalia: a diversidade, a maturidade dos membros e a qualidade da fundamentação de seus pontos de vista?
- Você acredita haver comitês que deveriam ser criados, fundidos ou desativados?
- Cite algumas sugestões a fim de aprimorar o valor agregado dos comitês.

## 5.6. Avaliação da auditoria externa

A auditoria externa ou independente é considerada um elemento de governança importante para os *stakeholders* que não fazem parte do dia a dia da organização. Compete à auditoria, entre outras coisas, verificar de forma independente se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da empresa.

Conforme recomendado no Código de Melhores Práticas do IBGC, a auditoria independente só deverá ser recontratada após realização de uma avaliação documentada de sua independência.<sup>143</sup> Como o relacionamento com os auditores é um direito e dever indelegável do conselho de administração, a avaliação deverá ser feita anualmente pelo conselho ou, caso existente, pelo comitê de auditoria.

A seguir, ofereço um roteiro para avaliação do desempenho e da independência da auditoria. Ele é baseado em cinco aspectos: 1) qualidade da comunicação com o conselho de administração ou comitê de auditoria; 2) planejamento, remuneração e execução dos serviços; 3) escopo e resultado do trabalho; 4) qualidade da equipe de auditoria; e, 5) independência. O questionário é estruturado por meio de respostas binárias (“sim” ou “não”). Todas possuem um espaço reservado para comentários. Recomenda-se que as respostas sejam acompanhadas por justificativas, principalmente aquelas com respostas negativas.

**Tabela 49 – Modelo para avaliação da auditoria independente.**

**Aspecto 1: qualidade da comunicação com o conselho de administração ou comitê de auditoria.**



#	Questão	Sim	Não	Comentários
1	Os auditores se reuniram com o conselho de administração ou comitê de auditoria regularmente e extraordinariamente quando solicitados?			
2	Os auditores se mostraram sucintos e organizados em suas apresentações?			
3	Os relatórios dos auditores foram claros, concisos e precisos?			
4	As apresentações e demais comunicações dos auditores com os conselheiros ou membros do comitê de auditoria foram claras e consistentes?			
5	Os auditores forneceram respostas completas nas discussões com o conselho ou comitê de auditoria?			
6	Os auditores discutiram adequadamente as questões relativas à qualidade das demonstrações financeiras (ex. aplicabilidade dos princípios contábeis)?			
7	Os auditores apresentaram suas considerações aos conselheiros ou membros do comitê de auditoria sobre as práticas contábeis adotadas (ex. se eram excessivamente conservadoras ou agressivas)?			
8	Os auditores informaram aos conselheiros ou membros do comitê de auditoria sobre eventuais casos de discordância com os executivos?			

**Aspecto 2: planejamento, remuneração e execução dos serviços.**

#	Questão	Sim	Não	Comentários
1	Os auditores cumpriram todas as exigências previstas no seu contrato?			
2	O nível de engajamento e participação do sócio responsável foi adequado?			
3	A auditoria proporcionou uma ampla avaliação das operações da empresa, sem redundância e desperdício de recursos?			
4	Os auditores independentes concluíram seu trabalho no prazo previsto?			
5	Os membros da equipe de auditoria demonstraram um alto nível de integridade no relacionamento com o conselho ou comitê de auditoria?			
6	Os honorários cobrados pela auditoria foram razoáveis em relação ao seu escopo de atuação? (honorários muito altos ou baixos podem sinalizar problemas).			
7	Não houve incremento substancial nos custos com a auditoria independente em relação ao orçado na sua proposta de trabalho?			

### Aspecto 3: escopo e resultado do trabalho.

#	Questão	Sim	Não	Comentários
1	Os auditores descreveram o escopo, natureza, extensão, prazos e métodos dos seus serviços com clareza ao conselho ou comitê de auditoria?			
2	O escopo dos serviços de auditoria se			

	mostrou apropriado para mitigar os principais riscos associados à elaboração das demonstrações financeiras?			
3	Em relação às unidades operacionais distantes da sede da empresa (se houver), a cobertura da auditoria independente foi apropriada?			
4	Todas as operações-chave da empresa foram cobertas pela auditoria?			
5	Os auditores deram conselhos úteis para o aprimoramento do sistema de gestão de riscos, incluindo riscos financeiros e operacionais?			
6	Os auditores deram conselhos úteis para o aprimoramento dos relatórios gerenciais de avaliação de desempenho do negócio?			
7	Os auditores independentes forneceram observações construtivas sobre o sistema de controles internos?			
8	Os auditores apresentaram os resultados de sua avaliação interna sobre a qualidade dos serviços realizados, incluindo a avaliação individual da equipe de auditoria?			

#### Aspecto 4: qualidade da equipe de auditoria.

#	Questão	Sim	Não	Comentários
1	Os auditores presentes às reuniões demonstraram senioridade e conhecimento da empresa compatível com o esperado, representando adequadamente a auditoria?			

2	A expertise, formação pessoal e capacidade técnica do sócio responsável e da equipe de auditoria foram adequadas aos trabalhos exigidos?			
3	Caso tenha havido mudanças na equipe de auditoria desde a última auditoria ou durante o curso da atual, houve uma transição adequada?			
4	Os auditores possuem conhecimento suficiente do setor, incluindo compreensão dos riscos que podem afetar as demonstrações financeiras?			
5	Os auditores possuem especialistas que auxiliam seu processo de auditoria em temas específicos?			

#### Aspecto 5: independência.

#	Questão	Sim	Não	Comentários
1	A auditoria possui boa reputação no mercado, sem casos recentes de problemas relevantes de governança em organizações auditadas por eles?			
2	Existe um relacionamento adequado entre os auditores e a gestão da empresa? (Os executivos não exercem influência sobre os auditores).			
3	Os auditores são qualificados e independentes para levantar questões que poderiam indicar práticas deficientes da gestão?			
4	Os auditores realizaram qualquer serviço de consultoria significativo durante o período da auditoria? (caso			

	positivo, especificar no campo comentários).			
<b>5</b>	A auditoria se mostrou suficientemente independente, em termos do percentual recebido por seu trabalho em relação ao seu faturamento total?			
<b>6</b>	Algum sócio dos auditores independentes, não participante da equipe de trabalho, procurou obter um parecer de nossa organização sobre a qualidade dos serviços prestados?			
<b>7</b>	Os auditores descreveram ao comitê de auditoria seu processo interno para garantir a independência de seus membros?			
<b>8</b>	Os auditores tiveram livre acesso aos conselheiros ou membros do comitê de auditoria, sem necessidade de contato preliminar com os executivos?			

Além do preenchimento desse questionário, o conselho de administração ou comitê de auditoria deverá ouvir as opiniões dos executivos e líderes das áreas de controle a fim de avaliar os trabalhos e a independência dos auditores independentes.

Contudo, tendo em vista os possíveis vieses e conflitos dos executivos resultantes de seu relacionamento com os auditores, os conselheiros devem chegar às suas conclusões isoladamente, sendo os responsáveis finais pela avaliação.

Caso a avaliação seja feita pelo comitê de auditoria, recomenda-se que os resultados sejam apresentados a todo o conselho de administração, uma vez que a recontratação ou substituição dos auditores é atribuição do conselho como órgão. Os resultados

também devem ser apresentados ao sócio responsável da auditoria independente. Isto ajudará a auditoria a aprimorar a qualidade de seu trabalho em caso de recontratação.

# Mensagens centrais do livro

**A**o longo deste livro, procurei apresentar a governança corporativa de maneira descomplicada e objetiva para fazer com que o tema possa contribuir de maneira efetiva para o sucesso de longo prazo de sua organização. Para concluir, deixo cinco mensagens que considero serem as mais importantes. Vamos a elas:

1. *A governança corporativa deve ser vista como um tema prioritário para o sucesso de qualquer organização:*

Independentemente do porte, finalidade ou constituição jurídica, todas as organizações possuem uma estrutura de poder e precisam ser bem governadas. Logo, a governança corporativa é um tema a ser priorizado não apenas por companhias de grande porte ou de capital aberto, mas por todas as empresas que querem aumentar sua chance de sobrevivência e sucesso no longo prazo.

2. *A boa governança cria valor para os acionistas e demais partes interessadas da organização:*

Quando adotada na essência, a governança corporativa cria valor para a organização ao melhorar a qualidade das decisões e diminuir a chance de surpresas negativas. Além disso, como a maioria das empresas sucumbe devido a problemas de relacionamento ou erros em sua alta gestão, não adotar bons padrões de governança tende a ocasionar, cedo ou tarde, enorme destruição de valor para todos os *stakeholders*.

*3. A governança para valer depende de sólidos princípios e valores organizacionais que devem ser promovidos pelo exemplo das lideranças:*

A boa governança depende de um alicerce firme para se estabelecer, proveniente de sólidos princípios e valores organizacionais. Na ausência deste alicerce, a adoção de práticas de governança recomendadas pelo mercado se tornará um mero formalismo ou mesmo uma peça de marketing. Cabe às lideranças, portanto, refletir em profundidade sobre o propósito, valores e princípios da organização, vivenciá-los em sua conduta diária e criar mecanismos para assegurar sua adoção efetiva por todos.

*4. O fator humano é chave para alcançar a boa governança empresarial:*

O grande papel das lideranças é fazer com que suas empresas sejam comunidades humanas que induzam todos os colaboradores a desejarem voluntariamente cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da organização. Para isso, é necessário compreender com profundidade os aspectos psicológicos e sociais que afetam a qualidade de nossas decisões e que podem levar a comportamentos antiéticos ou mesmo ilegais. Equacionar questões intrinsecamente humanas nas organizações empresariais é a essência da boa governança, indo muito além da criação de órgãos, políticas e outros regramentos. Estimular continuamente a consciência das pessoas de maneira a promover relacionamentos mutuamente benéficos com os *stakeholders*



orientados para a sustentabilidade da organização é, portanto, a chave para a boa governança.

*1. Cada organização deve estabelecer e trilhar a sua própria jornada de governança:*

Não há uma receita mágica de governança a ser seguida por todas as organizações. Logo, as lideranças devem identificar os princípios e sistema de governança mais adequados à realidade de sua organização. Atingir os mais elevados padrões de governança é uma jornada a ser perseguida continuamente. Para isso, é preciso criar uma agenda com as práticas a serem adotadas no curto, médio e longo prazos. Esta agenda de governança deve ser resultado de um diagnóstico estruturado da situação da organização, incluindo a identificação das lacunas e pontos críticos de governança. Após a devida formalização das novas práticas, é necessário que as lideranças avaliem o funcionamento do sistema de governança de maneira estruturada, periódica e imparcial.

A internalização das mensagens acima pelas lideranças de sua organização fará com que todos percebam a governança corporativa como um tema muito estimulante e nada burocrático, algo vivo e dinâmico que depende da dedicação e exemplos diários da alta gestão para funcionar de maneira autêntica.

Cabe a você, como líder, promover a boa governança para valer! Ao agir assim, você contribuirá decisivamente não apenas para o sucesso de sua organização, como também para um ambiente empresarial mais responsável, transparente, sustentável, inclusivo e

justo, com impactos sociais e econômicos muito positivos para nosso país.

Muito sucesso nessa jornada!

# BIBLIOGRAFIA

## Capítulo 1: Referências bibliográficas

AMMANN, Manuel, OESCH, David, SCHMID, Markus. (2011). *Corporate Governance and Firm Value: International Evidence*. *Journal of Empirical Finance*. 18: 35-55.

CHEN, Kevin, CHEN, Zhihong, WEI, John. (2009). *Legal Protection of Investors, Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital*. *Journal of Corporate Finance*. 15: 273-289.

CLSA Group. (2012). *Corporate Governance Watch 2012*. Disponível em <https://www.clsa.com/pdf.cfm?link=/assets/files/reports/CLSA-CG-Watch-2010.pdf>

IFC / World Bank: Corporação Financeira Internacional, Grupo Banco Mundial. 2018. *Governance and Performance in Emerging Markets: Empirical Study on the Link Between Performance and Corporate Governance of IFC Investment Clients*. Disponível em [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eb97e0b-22b8-4ac7-a2ca-fc501e809f08/Governance\\_and\\_Performance\\_in\\_Emerging\\_Markets.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9eb97e0b-22b8-4ac7-a2ca-fc501e809f08/Governance_and_Performance_in_Emerging_Markets.pdf?MOD=AJPERES)

LEAL, Ricardo. P. C., CARVALHAL DA SILVA, André L. (2007). *Corporate governance and value in Brazil (and in Chile)*. *Inter-American Development Bank - Research Network Working Paper #R-514*. In: Chong, Alberto; Lopez-de-Silanes, Florencio, org., *Investor Protection and Corporate Governance – Firm Level Evidence Across Latin America*, 213-287, Stanford University Press. Disponível em [http://www.iadb.org/res/pub\\_desc.cfm?pub\\_id=R-514](http://www.iadb.org/res/pub_desc.cfm?pub_id=R-514)

MARANHO, Flavia. S., & LEAL, Ricardo. (2018). *Corporate governance and firm performance in Latin America: a meta-analysis*. *Revista Latinoamericana de Administración*. 31(1), 195-211.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, BARROS, Lucas Ayres B. C., FAMÁ, Rubens. (2006). *Atributos corporativos, qualidade da governança corporativa e valor das companhias abertas no Brasil*. *Revista Brasileira de Finanças*. 4(1): 1-30. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=923310>

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, DIAS Jr., Armando. (2010). *What is the impact of bad governance practices in a concentrated ownership environment?* *International Journal of Disclosure and Governance*. 7: 70-91.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Editora Elsevier. 400 p.

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2009). *Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle*. Disponível em <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43653171.pdf>

## Capítulo 2: Referências bibliográficas

BECKER, G. (1968). *Crime and Punishment: An Economic Approach*. *Journal of Political Economy*. 76(2): 169-217.

JENSEN, Michael, MECKLING, William. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*. 3: 305-360.

JENSEN, Michael. (1994). *Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory*. *Journal of Applied Corporate Finance*. 7: 40–45.

JENSEN, Michael. *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. 1. ed. Harvard University Press, 2001. 320p.

PERSKY, J. (1995). *Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus*. *The Journal of Economic Perspectives*. 9(2): 221-231.

CAIN, D. M., LOEWENSTEIN, G., MOORE, D. A. (2005). *The Dirt on Coming Clean: Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest*. *The Journal of Legal Studies*. 34(1): 1-25.

CAIN, D. M., LOEWENSTEIN, G. F., Moore, D. A. (2010). *When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest*. *Journal of Consumer Research*. 37(5): 836-857.

HARVEY, Ann H., KIRK, Ulrich, Denfield, GEORGE H., MONTAGUE, P. Read. (2010). *Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference*. *The Journal of Neuroscience*. 30(28): 9597–9602.

SCHWARTZ, J., LUCE, M. F., Ariely, D. (2011). *Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers*. *Journal of Marketing Research*. 48: S163-S174.

ARIELY, Dan. (2010). *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper. 1 ed. 384 p.

BARROS, Lucas, SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. (2007). *Overconfidence, Managerial Optimism and the Determinants of Capital Structure*. Disponível <http://ssrn.com/abstract=953273>

BAZERMAN, Max, MOORE, Don. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making*. 8 ed. Wiley. 288 p.

GONZALES, Maximiliano, MODERNELL, Renato. (2006). *Herding behaviour inside the board: an experimental approach*. *Corporate Governance: An International Review*. 14(5): 388-405.

JANIS, I. (1973). *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin Company. 320 p.

KAHNEMAN, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

THALER, R. H., & GANSER, L. J. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: WW Norton.

SCHWENK, C. R. (1984). *Devil's advocacy in managerial decision-making*. *Journal of Management Studies*, 21(2), 153-168.

SCHWEIGER, D. M., SANDBERG, W. R., & RAGAN, J. W. (1986). *Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus*. *Academy of management Journal*, 29(1), 51-71.

SCHWENK, C. R. (1990). *Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis*. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 161-176.

MORCK, R. (2008). *Behavioral finance in corporate governance: economics and ethics of the devil's advocate*. *Journal of Management & Governance*, 12(2), 179-200.

POWER, D. J., & MITRA, A. (2016). *Reducing "bad" strategic business decisions*. *Drake Management Review*, 5(1/2), 15-21.

DELBECQ, A. L.; Vandeven, A. H (1971). "A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning". *Journal of Applied Behavioral Science*. 7: 466-91. doi:10.1177/002188637100700404

VANDEVEN, A. H; DELBECQ, A. L. (1974). "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes". *The Academy of Management Journal*. 17(4): 605-621. doi:10.5465/255641

BROWN, R. M., & MEADE, N. L. (1997). *Nominal group technique for determining CEO incentive pay*. *Review of Business*, 18(2), 25.

HARVEY, N., & HOLMES, C. A. (2012). *Nominal group technique: an effective method for obtaining group consensus*. *International journal of nursing practice*, 18(2), 188-194.

MCMILLAN, S. S., KING, M., & TULLY, M. P. (2016). *How to use the nominal group and Delphi techniques*. *International journal of clinical pharmacy*, 38(3), 655-662.

ROGELBERG, S. G., BARNES-FARRELL, J. L., & LOWE, C. A. (1992). *The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making*. *Journal of applied psychology*, 77(5), 730.

ORPEN, C. (1997). *Using the stepladder technique to improve team performance*. *Psychological Studies*.

ROGELBERG, S. G., & O'CONNOR, M. S. (1998). *Extending the stepladder technique: An examination of self-paced stepladder groups*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(2), 82.

ROGELBERG, S. G., O'CONNOR, M. S., & Sederburg, M. (2002). *Using the stepladder technique to facilitate the performance of audioconferencing*. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 994.

MICHINOV, N., MORICE, J., & FERRIÈRES, V. (2015). *A step further in Peer Instruction: Using the Stepladder technique to improve learning*. *Computers & Education*, 91, 1-13.

De BONO, E. (2017). *Six thinking hats*. Penguin UK.

DINGLI, S. (2008). *Thinking outside the box: Edward de Bono's lateral thinking*. In *The Routledge companion to creativity* (pp. 352-364). Routledge.

KARADAG, M., SARITAS, S., & ERGINER, E. (2009). *Using the 'Six thinking hats' model of learning in a surgical nursing class: sharing the experience and student opinions*. *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, 26(3), 59.

KIVUNJA, C. (2015). *Using de Bono's six thinking hats model to teach critical thinking and problem-solving skills essential for success in the 21st century economy*. *Creative Education*, 6(03), 380.

AITHAL, P. S., & KUMAR, P. M. (2017). *Lateral Thinking in Managerial Decision Making Through Six Thinking Hats Technique*. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 2(1), 53-58.

ARIELY, Dan. (2012). *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. 1 ed. Harper. 304 p.

ARIELY, Dan, AYAL, Shahrar, GINO, Francesca. (2009). *Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel*. *Psychological Science*, 20(3): 393-398.

BARKAN, R., AYAL, S., GINO, F., ARIELY, D. (2012). *The Pot Calling the Kettle Black: Distancing Response to Ethical Dissonance*. *Journal of Experimental Psychology*. No pagination specified.

BARNES, C. M., SCHAUBROECK, J., HUTH, M., GHUMMAN, S. (2011). *Lack of Sleep and Unethical Conduct*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 115(2): 169-180.

GINO, Francesca, Norton, MICHAEL I., ARIELY, Dan. (2010). *The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It*. *Psychological Science*. 21: 712-720.

GINO, Francesca, ARIELY, Dan. (2012). *The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 102(3): 445-459.

MAZAR, Nina, AMIR, On, ARIELY, Dan. (2008). *The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance*. *Journal of Marketing Research*. 45(6): 633-644.

MEAD, Nicole L., BAUMEISTER, Roy F., GINO, Francesca, SCHWEITZER, Maurice E., ARIELY, Dan. (2009). *Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty*. *Journal of Experimental Social Psychology*. 45(3): 594-597.

SCHWIEREN, C., WEICHSELBAUMER, D. (2010). *Does competition enhance performance or cheating? A laboratory experiment*. *Journal of Economic Psychology*. 31(3): 241-253.

BATSON, D., POWELL, A. (2003). *Altruism and Prosocial Behavior*. *Handbook of Psychology*. 463–484.

BOARD, B. J., FRITZON, K. (2005). *Labcoat Leni's Real Research: You Don't Have to be Mad Here, but It Helps*. *Psychology, Crime & Law*. 11: 17–32.

BOLTON, G. E., KATOK, E., ZWICK, R. (1998). *Dictator Game Giving: Rules of Fairness Versus Acts of Kindness*. *International Journal of Game Theory*. 27:2 269-299.

CAMERER, C., THALER, R. H. (1995). *Anomalies: Ultimatums, Dictators and Manners*. *The Journal of Economic Perspectives*. 9(2): 209-219.

DAWES, R., THALER, R. (1988). *Anomalies: Cooperation. The Journal of Economic Perspectives.* 2(3): 187-197.

DECETY, J., JACKSON, P. L., SOMMERVILLE, J. A., CHAMINADE, T., MELTZOFF, A. N. (2004). *The Neural Bases of Cooperation and Competition: an fMRI Investigation. NeuroImage.* 23: 744– 751.

DIEKMANN, A. (2004). *The Power of Reciprocity: Fairness, Reciprocity, and Stakes in Variants of the Dictator Game. Journal of Conflict Resolution.* 48: 487-505.

EISENBERG, N., FABES. (1990). *Empathy: Conceptualization, Measurement, and Relation to Prosocial Behavior. Motivation and Emotion.* 14(2): 131-149.

FRANK, R. H., GILOVICH, T. D., REGAN, D. T. (1996). *Do Economists Make Bad Citizens? The Journal of Economic Perspectives.* 10(1): 187-192.

GINTIS, H., BOWLES, S., BOYD, R., FEHR, E. (2003). *Explaining Altruistic Behavior in Humans. Evolution and Human Behavior.* 24: 153–172.

HENRICH, J., BOYD, R., BOWLES, S., CAMERER, C., HERBERT, E., MCELREATH, R. (2001). *In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. The American Economic Review.* 91(2): 73-78.

HOFFMAN, E., MCCABE, K., SMITH, V. (1996). *Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games. The American Economic Review.* 86(3): 653-660.

KOSFELD, M., HEINRICHS, M., ZAK, P., FISCHBACHER, U., FEHR, E. (2005). *Oxytocin Increases Trust in Humans. Nature.* 435(2): 673-676.

LÓPEZ-PÉREZ, R. (2009). *Followers and Leaders: Reciprocity, Social Norms and Group Behavior. The Journal of Socioeconomics.* 38(4): 557-567.

MEIER, S., FREY, B. (2004). *Do Business Students Make Good Citizens? International Journal of the Economics of Business.* 11(2): 141-163.

NOWAK, M., COAKLEY, S. (2012). *Evolution, Games, and God: The Principle of Cooperation.* 1 ed. Harvard University Press. 416 p.

NOWAK, M., HIGHFIELD, R. (2012). *SuperCooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed.* 1 ed. Free Press. 352 p.

SINGER, T., FRITH, C. (2005). *The Painful Side of Empathy. Nature Neuroscience.* 8(7): 845-846.

STOUT, Lynn. (2010). *Cultivating Conscience: How Good Laws Make Good People.* 1 ed. Princeton Univ. Press.

THALER, Richard H. (1988). *Anomalies: The Ultimatum Game. The Journal of Economic Perspectives.* 2(4): 195-206.

THALER, Richard H. (2000). *From Homo Economicus to Homo Sapiens. The Journal of Economic Perspectives.* 14(1): 133-141.

BLASS, T. (1999). *The Milgram Paradigm After 35 Years: Some Things We Now Know About Obedience to Authority. Journal of Applied Social Psychology.* 29(5): 955-978.



BLASS, T. (Ed.). (1999). *Obedience to authority: Current perspectives on the Milgram paradigm*. Psychology Press.

MILGRAM, S. (1974). *Obedience to Authority. An Experimental View*, Harper and Row. New York.

MORCK, R. (2009). *Generalized agency problems (No. w15051)*. National Bureau of Economic Research.

### Capítulo 3: Referências bibliográficas

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. 2017. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

FAMA, Eugene, JENSEN, Michael. (1983). *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics*. 26:301-327.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2011). *Cadernos de Governança Corporativa 11: Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores*. 89p. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5ª ed. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

IBGC. (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia*. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *IBGC Orienta: Compliance à Luz da Governança Corporativa*. 48 p. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

ISO 31000: International Organization for Standardization. (2018). *Risk Management – Guidelines*. Disponível em <https://www.iso.org/standard/65694.html>

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Editora Elsevier. 400 p.

TRICKER, Bob. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press. 568 p.

## Capítulo 4: Referências bibliográficas

AFEP-MEDEF (Association Française des Entreprises Privées - Mouvement des Entreprises de France). (2018). *Corporate Governance Code of Listed Corporations*. Disponível em <https://afep.com/wp-content/uploads/2018/06/Afep-Medef-Code-revision-June-2018-ENG.pdf>

BUSINESS ROUNDTABLE – BRT. (2016). *Principles of Corporate Governance – USA*. Disponível em <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>

FINANCIAL REPORTING COUNCIL. (2018). *The UK Corporate Governance Code*. Disponível em <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>

GERMAN CORPORATE GOVERNANCE CODE. (2019). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Disponível em <https://www.dcgk.de/en/code/code-2019.html>

IBGC. (2008). *Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CadernoGovernanca.aspx?CodCaderno=35>

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5ª ed. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

ICGN – International Corporate Governance Network. (2017). *ICGN Global Governance Principles*. Disponível em [http://icgn.flpbks.com/icgn\\_global\\_governance\\_principles/ICGN\\_Global\\_Governance\\_Principles.pdf](http://icgn.flpbks.com/icgn_global_governance_principles/ICGN_Global_Governance_Principles.pdf)

INSTITUTE OF DIRECTORS OF SOUTH AFRICA. (2016). *King IV Report on Corporate Governance for South Africa (King IV)*. Disponível em <https://www.iodsa.co.za/page/DownloadKingIVapp>

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Disponível em <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Editora Elsevier. 400 p.

## Capítulo 5: Referências bibliográficas

IBGC. (2011). *Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente*. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CadernoGovernanca.aspx?CodCaderno=56>

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Editora Elsevier. 400 p.

STEINBERG, Richard. (2013). *Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us--Avoiding Corporate Disaster While Driving Success*. 1<sup>st</sup> ed. Wiley. 312 p.

TRICKER, Bob. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press. 568 p.

WALLACE, Les. (2013). *Principles of 21st Century Governance: Journey to High Performance Boards*. 1ª ed. CreateSpace Independent Publishing Platform. 258 p.

# NOTAS

<sup>1</sup> Tradução livre do original: “*Relativity applies to physics, not ethics*”. Fonte: Quotes.net. Disponível em <https://www.quotes.net/quote/9396>

<sup>2</sup> De acordo com 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”

<sup>3</sup> Duas passagens do livro “A história do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa” ilustram a crença do IBGC na autoaplicação dos princípios de governança para dar o exemplo ao mercado. Uma delas conta que o sueco Bengt Hallqvist, fundador do Instituto falecido em 2019, passou a utilizar um martelo de tribunais a fim de assegurar ordem e disciplina nas reuniões – prática que continuou em uso por muitos anos. Outra mostra como, mesmo numa época de dificuldade de equilíbrio financeiro, a entidade chegou a recusar o patrocínio de uma grande firma de auditoria. Esta empresa esperava que o patrocínio incluísse a divulgação de seus serviços de consultoria, o que iria contra a independência do Instituto.

<sup>4</sup> Com destaque para o “*UK Corporate Governance Code*” britânico (<https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>), o “*ASX Corporate Governance Principles*” australiano (<https://www.asx.com.au/regulation/corporate-governance-council.htm>), o “*King Report on Corporate Governance*” sul-africano (<https://www.pwc.co.za/en/publications/king4.html>), e o “*OECD Principles of Corporate Governance*” da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (<https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance>).

<sup>5</sup> O termo *stakeholders* ou partes interessadas refere-se a pessoas ou entidades que podem afetar ou serem afetadas de maneira significativa pelas atividades de uma empresa. O termo geralmente abrange funcionários, clientes, credores, acionistas, fornecedores, comunidade e sociedade em geral.

<sup>6</sup> Uma externalidade ocorre quando uma transação entre dois agentes gera impactos sobre um terceiro não envolvido diretamente na operação. Um exemplo no mundo corporativo ocorre quando a comunidade arca com custos ambientais decorrentes da produção de determinada companhia (que transaciona com seus clientes).

<sup>7</sup> A meritocracia remete ao conceito de liderança pelas pessoas mais competentes, dedicadas e produtivas.

<sup>8</sup> Segundo Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), valores são (a) conceitos ou crenças (b) sobre comportamentos ou resultados finais desejáveis (c) que transcendem a situações específicas, (d) que orientam a avaliação ou seleção de comportamentos e eventos e que (e) são ordenados em termos de importância relativa. Os valores, portanto, representam o critério de importância que as pessoas utilizam para avaliar e selecionar comportamentos e eventos. Fonte: Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.

<sup>9</sup> Tradução livre do original: *You can't operate a company by fear, because the way to eliminate fear is to avoid criticism. And the way to avoid criticism is to do nothing.* Fonte: *The Ultimate Book of Quotations*. Compilado e Organizado por Joseph Demakis. 2012, p. 42. Ed. Lulu Enterprises.

<sup>10</sup> Mais informações sobre o GRI estão disponíveis no website [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>11</sup> O manual de assembleia, detalhado no capítulo 3, é um documento que descreve os fundamentos que justificam o posicionamento dos administradores em relação às propostas submetidas para os acionistas.

<sup>12</sup> Controle familiar: há diversas definições para o conceito de empresa familiar. Aqui, adoto a definição amplamente aceita de que empresas familiares são aquelas cujo controle acionário (maioria do capital votante) está em mãos de uma ou mais famílias unidas formalmente (exercendo controle conjunto da companhia). Controle estatal: as empresas estatais podem ser divididas em empresas públicas – sob propriedade integral do Estado – e sociedades de economia mista – uma conjugação de capital público e de investidores privados com controle acionário detido pelo Estado. Controle compartilhado: ocorre quando um grupo de acionistas (tipicamente de dois a quatro) possuem participações acionárias relevantes e exercem conjuntamente o controle da companhia (geralmente regrados por um acordo de acionistas), sem que qualquer um deles detenha isoladamente o poder para deliberar sobre as principais

questões empresariais. Capital disperso: não há uma definição consensual para as empresas com estrutura de propriedade dispersa. Nesta obra, considero como companhias dispersas aquelas nas quais o maior acionista possui menos de 10% das ações com direito a voto.

<sup>13</sup> A função-objetivo das empresas estatais diz respeito aos critérios gerais a serem empregados para a tomada de decisões e avaliação de desempenho da entidade ao longo do tempo. Trata-se do tema mais importante a ser trabalhado nas estatais, uma vez que, sem definição clara dos critérios a serem utilizados nas decisões, corre-se o risco de a alta gestão passar por uma “crise existencial” na avaliação de matérias relevantes. Como exemplo, os dirigentes podem se perguntar até que ponto faz sentido fazer investimentos deficitários para atender a demandas sociais ou, por outro lado, até que ponto devem conduzir essas empresas como entidade privadas visando apenas ao máximo resultado financeiro.

<sup>14</sup> Tradução livre do original: *Governance and leadership are the yin and the yang of successful organizations. If you have leadership without governance you risk tyranny, fraud and personal fiefdoms. If you have governance without leadership you risk atrophy, bureaucracy and indifference.* Fonte: Mark Goyder. Director of Tomorrow's Company: <http://tomorrowcompany.com/mark-goyder>.

<sup>15</sup> O Fluxo de Caixa Livre para a Empresa (FCLE) é estimado pela equação: lucros antes de juros e imposto de renda \* (1 – alíquota de imposto de renda) + depreciação & amortização – variação no capital de giro – investimentos de capital.

<sup>16</sup> O custo médio ponderado de capital (WACC) é dado pela seguinte equação: retorno exigido pelos acionistas \* (valor de mercado do patrimônio líquido) / (soma do valor de mercado do patrimônio líquido e das dívidas da empresa) + retorno exigido pelos credores \* (1 – alíquota de imposto de renda) \* (valor de mercado das dívidas) / (soma do valor de mercado do patrimônio líquido e das dívidas da empresa).

<sup>17</sup> Embora seja fácil constatar uma eventual relação positiva entre melhores práticas de governança e maior valor de mercado, isto não significa automaticamente que o desempenho superior de uma empresa seja consequência direta de suas práticas de governança. Trata-se da diferença entre correlação e causalidade: melhores práticas de governança podem simplesmente ter uma correlação positiva com maior valor devido a outros fatores (como porte da empresa, poder de mercado, etc.), sem que um necessariamente influencie diretamente o outro. É uma questão complexa do ponto de vista econométrico, que as pesquisas em todo mundo tentam até hoje superar.

<sup>18</sup> Particularmente aqueles associados a decisões de acionistas controladores questionadas pelos minoritários.

<sup>19</sup> Tradução livre do original: *“Helping businesses to perform just a little better, just a little more ethically, is arguably the most important project humanity can undertake”.*

Fonte: Forbes. 03/02/2016. Will Your Ethics Hold Up Under Pressure? Disponível em <https://www.forbes.com/sites/roncarucci/2016/02/03/will-your-organizations-ethics-hold-up-under-pressure/#72abebf75532>

<sup>20</sup> *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling*. Relatório final disponível em <http://oscaction.org/resource-center/commission-reports-papers/>

<sup>21</sup> Pensamento grupal que busca o consenso a qualquer custo, evitando conflitos e críticas. O capítulo 2 aborda a questão dos vieses cognitivos em detalhes.

<sup>22</sup> Tradução livre do original: “*If people are good only because they fear punishment, and hope for reward, then we are a sorry lot indeed*”. Fonte: Albert Einstein, “Religion and Science”, New York Times Magazine, 9/11/1930.

<sup>23</sup> A teoria do agente-principal, formulada pelos economistas Michael Jensen e William Meckling em 1976, tem como ponto de partida a separação de papéis entre agentes (tomadores de decisão) e principais (pessoas que confiam as decisões para terceiros). A relação entre esses dois personagens é definida como “um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) empregam outra pessoa (o agente) para desempenhar alguma tarefa a seu favor, envolvendo delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente.” A teoria prevê, entretanto, que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do representado, termo mais apropriado para a expressão inglesa *principal* em português. Como resultado, haverá um desalinhamento entre ambos, denominado problema do agente-principal. No mundo empresarial, argumenta-se que o executivo é o agente que recebe uma procuração com poderes para tomar decisões em favor do conjunto de acionistas, seus principais. Como os executivos estão sujeitos às limitações inerentes à natureza humana, os acionistas procuram mitigar as divergências por meio do monitoramento das atividades dos executivos e do estabelecimento de incentivos apropriados para eles. Os acionistas incorrem então em custos para alinhar os interesses dos executivos aos seus. Esses custos, decorrentes da contratação de agentes, são chamados de “custos de agência.”

<sup>24</sup> Vieses são erros previsíveis e sistemáticos decorrentes de nossas crenças e preferências pessoais. O fenômeno é amplamente estudado na psicologia, que analisa como nossas “regras de bolso” ou heurísticas pessoais podem nos levar a fazer julgamentos errados.

<sup>25</sup> Fonte: Machado de Assis. 1908. *Memorial de Aires*, p. 15. Disponível gratuitamente em *Google Play Livros*.

<sup>26</sup> Criada em 1995, a ICGN tem como membros investidores institucionais com cerca de US\$ 26 trilhões de dólares sob gestão em todo o mundo. A missão da entidade é promover padrões de governança corporativa efetivos e uma atuação responsável dos investidores. Para mais informações, vide [www.icgn.org](http://www.icgn.org).



<sup>27</sup> Adicionalmente, deve-se destacar que parte da literatura sobre a corrente “material ou substancial” para o conflito de interesses se baseia em pareceres jurídicos, estando, portanto, ela mesma sujeita a conflitos de interesses.

<sup>28</sup> Tradução livre do original: “*Convictions are more dangerous enemies of truth than lies*”. Fonte: Friedrich Nietzsche. §483. Human, All Too Human.

<sup>29</sup> Kahneman realizou seus estudos pioneiros sobre economia comportamental com seu colega Amos Tversky durante os anos 1970. Com o falecimento de Tversky em 1996, Kahneman acabou por receber o Prêmio Nobel de Economia sozinho. Entre seus trabalhos seminais, se destacam Tversky e Kahneman (1973) e Kahneman e Tversky (1979). Em 2011, Kahneman resumiu seus quarenta anos de pesquisa em um livro que se tornou um best-seller internacional denominado “*Thinking, fast and slow*”. Fontes: Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232; e, Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291; Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

<sup>30</sup> Em particular, temos uma chance ainda maior de utilizar nosso Sistema 1 quando estamos muito ocupados, estressados e sem tempo para refletir. Nesse caso, tendemos a fazer julgamentos impulsivos com maior probabilidade de erro. Isso não quer dizer, todavia, que nossa reação visceral deva ser desprezada e que devemos procurar agir apenas “racionalmente.” A intuição possui um papel fundamental para a qualidade de todas as nossas decisões. Em muitas situações, por exemplo, sentimos que há algo errado em ir adiante com determinada escolha, mesmo quando ela é aparentemente correta do ponto de vista técnico. Toda boa decisão, sobretudo aquelas com implicações éticas, devem ser baseadas no alinhamento entre nossos Sistemas 1 e 2. É fundamental colocarmos os dois sistemas – razão e intuição – para dialogar e chegar a um consenso antes de nossas decisões. A necessidade de unir os aspectos cognitivos e emocionais não é novidade para a filosofia chinesa. A palavra Xin ( 心 ), por exemplo, serve para denominar os simultaneamente os conceitos de coração e mente. Fonte: <http://languageblog.idc.upenn.edu/nll/?p=14807>

<sup>31</sup> Tradução livre do original: *We don't see things as they are, we see things as we are*. Anaïs Nin. 1961. *The Seduction of the Minotaur*, p. 124. Há uma disputa sobre a autoria da frase. Para alguns, tem origem no Talmude, livro sagrado dos judeus. Para uma discussão sobre a autoria, vide *Seeing things: the Internet, the Talmud and Anaïs Nin*, Crane e Kadane (2008). Disponível em <http://jonathankrane.files.wordpress.com/2011/06/seeing-things.pdf>.

<sup>32</sup> Malmendier, Tate e Yan (2008).

<sup>33</sup> Ben-David, Graham e Harvey (2008).

<sup>34</sup> Barros e Silveira (2007).

<sup>35</sup> Fonte: Leo, Sergio. (2014). Ascensão e Queda do Império X. Editora Nova Fronteira.

<sup>36</sup> Tradução livre do original: *When everyone thinks alike, no one thinks very much*. Walter Lippmann. 1915. The Stakes of Diplomacy, p. 51 (*The line of least resistance*). Ed. Henry Holt and Company. Nova York. Disponível em [http://archive.org/stream/stakesofdiplomac02lipp/stakesofdiplomac02lipp\\_djvu.txt](http://archive.org/stream/stakesofdiplomac02lipp/stakesofdiplomac02lipp_djvu.txt).

<sup>37</sup> Fonte: Janis (1973).

<sup>38</sup> Tradução livre do original: *"Gentlemen, I take it we are all in complete agreement on the decision here. Then I propose we postpone further discussion of this matter until the next meeting to give ourselves time to develop disagreement, and perhaps gain some understanding of what the decision is all about."* Fonte: Alfred Sloan. 1964. My Years with General Motors. Disponível em <http://www.economist.com/node/13047099>.

<sup>39</sup> Isso é particularmente importante em empresas com empreendedores ativos na gestão diária, uma vez que elas são mais propensas a terem suas decisões baseadas na visão de mundo ou nos aspectos afetivos de seus fundadores.

<sup>40</sup> Van Knippenberg e Schippers (2007) e Williams e O'Reilly III (1998). Fontes: Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541; Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Res Organ Behav*, 20, 77-140.

<sup>41</sup> Sunstein e Hastie (2015), Aggarwal et al. (2015) e Kozhevnikov et al. (2014). Fontes: Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Harvard Business Press; Aggarwal, I., Woolley, A. W., Chabris, C. F., & Malone, T. W. (2015). Cognitive diversity, collective intelligence, and learning in teams. *Proceedings of Collective Intelligence*; Kozhevnikov, M., Evans, C., & Kosslyn, S. M. (2014). Cognitive style as environmentally sensitive individual differences in cognition: A modern synthesis and applications in education, business, and management. *Psychological Science in the Public Interest*, 15(1), 3-33.

<sup>42</sup> Hart et al. (2009). Fonte: Hart, W., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J., & Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: a meta-analysis of selective exposure to information.

<sup>43</sup> Tradução livre do original: *"People simply do what everyone is far too prone to do anyhow: look for the facts that fit the conclusion they have already reached. And no one has ever failed to find fact he is looking for."* Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness. Cap. 17.

<sup>44</sup> Westen et al. (2006). Fonte: Westen, D., Blagov, P. S., Harenski, K., Kilts, C., & Hamann, S. (2006). Neural bases of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 US presidential election. *Journal of cognitive neuroscience*, 18(11), 1947-1958.

<sup>45</sup> Esses experimentos analisaram o desempenho de grupos compostos por 2 a 5 pessoas em tarefas que exigiam *brainstorming* criativos, negociações com terceiros, solução de enigmas matemáticos e dilemas éticos, entre outras tarefas. Segundo os autores, os dois outros fatores associados a uma maior inteligência coletiva são a sensibilidade social média dos membros e a proporção de mulheres no grupo. A proporção de mulheres se mostrou um fator chave para maior inteligência coletiva porque as mulheres obtêm, em média, pontuações bem mais altas nos testes de sensibilidade social. Adicionalmente, vale destacar que, surpreendentemente, o QI (quociente intelectual) médio dos membros do grupo não se mostrou um forte preditor do desempenho coletivo. Para mais informações, vide Woolley et al. (2015) e Woolley et al. (2010). Fontes: Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420-424; Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.

<sup>46</sup> A técnica do “advogado do diabo” tem sido debatida na literatura científica desde a década de 1980. Entre os trabalhos que analisam seu impacto sobre a qualidade das decisões, destacam-se as pesquisas de Schwenk (1984), Schweiger et al. (1986), Schwenk (1990), Morck (2008) e Power e Mitra (2016).

<sup>47</sup> Especificamente, as pessoas designadas como advogado do diabo devem procurar: i) avaliar as premissas-chave dos cursos de ação propostos de modo a identificar as menos defensáveis; ii) obter informações junto a especialistas externos sobre temas que necessitam de maior expertise; iii) conversar com executivos e colaboradores da organização com visões diferentes para o embasamento de sua crítica; e, iv) elaborar um relatório formal com os contra-argumentos, dados contraditórios e opções alternativas.

<sup>48</sup> Tradução livre do termo original *Nominal Group Technique* (NGT).

<sup>49</sup> Entre elas, se destacam os trabalhos de Delbecq e VandeVen (1971), VandeVen e Delbecq (1974), Brown e Meade (1997), Harvey e Holmes (2012) e McMillan et al. (2016).

<sup>50</sup> Tradução livre do termo original *Stepladder Technique*.

<sup>51</sup> Entre as pesquisas sobre a técnica da escalada decisória, merecem destaque Rogelberg et al. (1992), Orpen (1997), Rogelberg et al. (1998), Rogelberg et al. (2002) e Michinov et al. (2015).

<sup>52</sup> Tradução livre do termo original *Six Thinking Hats*.

<sup>53</sup> Entre os trabalhos que avaliam a implementação da técnica dos seis chapéus pensantes, vale destacar Dingli, S. (2008), Karadag et al. (2009), Kivunja (2015), De Bono (2017) e Aithal et al. (2017).

<sup>54</sup> Fonte: The New York Times. 15/08/2015. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. Disponível em <https://nyti.ms/2k1fqIS>

<sup>55</sup> Mais informações sobre a técnica da Comunicação Não Violenta (CNV) podem ser obtidas em <https://www.institutocnvb.com.br/>

<sup>56</sup> Tradução livre do original: “*The sad truth is that most evil is done by people who never make up their minds to be good or evil*”. Fonte: Arendt, H. 1978. *The Life of the Mind*: v. 1, Thinking. Disponível em [https://en.wikiquote.org/wiki/Hannah\\_Arendt](https://en.wikiquote.org/wiki/Hannah_Arendt)

<sup>57</sup> Os pesquisadores não observaram qualquer pessoa ter resolvido 18 ou mais matrizes. De vez em quando, porém, um ou outro afirmava ter resolvido as 20 matrizes, em uma clara demonstração de um comportamento baseado estritamente em uma análise econômica de custo-benefício da situação. De acordo com os pesquisadores, essas pessoas com um comportamento de desonestidade extrema causaram um prejuízo de centenas de dólares em seus experimentos. Contudo, eles afirmam ter perdido muito mais – milhares de dólares – com as pequenas desonestidades da maioria das pessoas que afirmavam ter resolvido algumas poucas matrizes a mais do que haviam conseguido. São essas pequenas atitudes desonestas, portanto, que tendem a ocasionar prejuízos significativamente maiores para as organizações do que aqueles causados por alguns poucos indivíduos “fora da curva.”

<sup>58</sup> Essa teoria ficou conhecida como a “teoria da manutenção de nossa autoimagem” (*self-concept maintenance theory*, no original). Segundo essa tese, tentamos maximizar os benefícios de uma determinada situação ao mesmo tempo em que procuramos manter nossa imagem positiva. Experimentos recentes corroboram essa ideia. Para mais informações, vide: Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6), 633-644.

<sup>59</sup> Em uma variante curiosa do experimento com matrizes de tarefas, os pesquisadores distribuíram óculos escuros para dois grupos de mulheres antes da realização dos testes. Para um grupo, os pesquisadores afirmavam que os óculos, de uma grife famosa, eram originais. Para o outro grupo, afirmavam que os óculos eram falsificados. Cerca de 30% das pessoas que receberam óculos na condição “original” fraudaram os testes. Para o grupo que havia recebido os óculos “falsificados”, esse percentual aumentou para 74%! Usar produtos falsificados abrandava nossas restrições morais, o que aumenta nossa propensão a agir de maneira desonesta.

<sup>60</sup> Para demonstrar a importância deste fator, os pesquisadores criaram uma variante do experimento com matrizes de tarefas. Nela, os participantes receberam o pagamento em fichas, que eram trocadas pelo valor equivalente em dinheiro vivo em outra sala adjacente ao local dos testes. O mero pagamento em fichas fez com que a média de matrizes “resolvidas” aumentasse mais de 50% em relação à variante denominada “máquina de trituração.” A utilização de outros meios de pagamento que não o dinheiro vivo propicia às pessoas maior maleabilidade mental para justificarem seus comportamentos, levando a um aumento da desonestidade. Não por acaso, muitos escândalos de governança são causados por *traders*, indivíduos que operam quantias milionárias em telas de computador de maneira similar a um jogo eletrônico.

<sup>61</sup> Tradução livre do original: “*A social discipline such as management deals with the behavior of people and human institutions. Practitioners will therefore tend to act and to behave as the discipline’s assumptions tell them to*”. Fonte: Drucker. P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management*. Ed. HarperBusiness. Cap. 6

<sup>62</sup> O conceito do *homo economicus* é um arquétipo que surgiu para explicar como ocorrem as trocas de bens e serviços em mercados anônimos. Posteriormente, porém, este modelo se estendeu indiscriminadamente como explicação para diversos fenômenos sociais.

<sup>63</sup> A expressão “*tone at the top*” é utilizada para indicar a importância da atitude da alta gestão no estabelecimento de um clima ético saudável na organização.

<sup>64</sup> Para os reguladores, os resultados reforçam o argumento de que é preciso aplicar punições relativamente mais severas aos líderes envolvidos em problemas de conduta, haja vista que eles servem de referência para a conduta dos demais colaboradores.

<sup>65</sup> Este caso foi baseado com base no livro “*The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*” de Bethany McLean e Peter Elkind. Fonte: McLean, B., & Elkind, P. (2013). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. Penguin.

<sup>66</sup> Este caso foi baseado em diversas reportagens, com destaque para a reportagem investigativa da Bloomberg Businessweek “*At Sears, Eddie Lampert’s Warring Division Models Adds to the Troubles*” de 11/07/2013.

<sup>67</sup> Essas pesquisas estão resumidas no livro “*Supercooperators: altruism, evolution, and why we need each other to succeed*”, de Martin Nowak e Roger Highfield. Free Press, 2012.

<sup>68</sup> Tradução livre de: “*There can be no doubt that the tribe including many members who are always ready to give aid to each other, and to sacrifice themselves for the*

*common good, would be victorious over other tribes. And this would be natural selection.*” Fonte: Charles Darwin. The Descent of Man, 1871.

<sup>69</sup> A adoção da consciência como fator-chave para a boa governança possui uma importante limitação. A visão do *homo economicus* implica que as pessoas agem de maneira egoísta e amoral, sendo capazes de ignorar regras, mentir ou romper acordos quando isso acarretar ganhos materiais particulares. Logo, está embutido neste conceito a ideia de que somos “psicopatas funcionais.” É importante reconhecer que, de fato, algumas o são. Estima-se que cerca de 1% da população, a enorme maioria homens, seja composta por indivíduos com este distúrbio. Essas pessoas são incapazes de sentir culpa, remorso ou empatia. A má notícia é que a taxa de psicopatia é aparentemente quatro vezes maior nas empresas, com uma proporção ainda maior nos altos cargos. Logo, procurar ativar a consciência das pessoas é fundamental, porém terá obviamente um efeito muito limitado em organizações lideradas por indivíduos com elevado grau de psicopatia.

<sup>70</sup> Tradução livre do original: “*The first common misuse of reports and procedures is the common belief that procedures are instruments of morality. They are not... Problems of right conduct can never be “proceduralized”; conversely, right conduct can never be established by procedure*”. Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness.

<sup>71</sup> Em alguns casos, a parte mais difícil desse processo provavelmente será mudar a mentalidade de algumas das próprias lideranças. Diversos casos recentes mostram que alguns líderes tendem a se concentrar nos seus ganhos pessoais de curto prazo, sem preocupações dos impactos sobre terceiros. Além disso, a redução dos vieses depende de um sistema de contrapesos efetivo. Isto implica em descentralização de poder, algo não necessariamente bem-vindo por mandatários que se sentem confortáveis em manter seu *status quo*.

<sup>72</sup> Segundo Milgram, muitos voluntários lhe escreveram cartas posteriormente agradecendo por terem participado, e alguns inclusive se candidataram a participar como seus assistentes de pesquisa dali em diante!

<sup>73</sup> Tradução livre do original: “*No institution can possibly survive if it needs geniuses or supermen to manage it. It must be organized in such a way as to be able to get along under a leadership composed of average human beings.*” Fonte: Peter Drucker. 1993, p. 26. The Concept of the Corporation (originalmente publicado em 1946 pela John Day Company).

<sup>74</sup> Lei 6.404/1976 (consolidada pelas Leis 9.457/1997 e 10.303/2001). A versão consolidada está disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). De acordo com a Lei, a



assembleia geral ordinária deverá ocorrer nos quatro primeiros meses após o término do exercício social.

<sup>75</sup> Os conselheiros podem ser destituídos a qualquer tempo pela assembleia de acionistas.

<sup>76</sup> A aprovação das demonstrações financeiras exime de responsabilidade os administradores no período.

<sup>77</sup> Podem participar da assembleia os acionistas (incluindo seus representantes), os administradores da organização e os auditores externos.

<sup>78</sup> Tradução livre do original: “*Chief Executives are not looking for Dobermans on Corporate Boards. They’re looking for Cocker Spaniels.*” Fonte: *The Economist*. Attacking the corporate gravy train. 28/05/2009.

<sup>79</sup> Tradução livre do original: “*The most unpardonable sin in society is independence of thought.*” Fonte: Emma Goldman. *Anarchism and Other Essays*. 1910. Capítulo 2: Minorities Versus Majorities. Disponível em <http://theanarchistlibrary.org/library/emma-goldman-anarchism-and-other-essays>

<sup>80</sup> *Zeitgeist*: palavra alemã que representa o chamado “espírito do tempo.” Isto é, as ideias, valores e crenças que caracterizam um determinado período histórico.

<sup>81</sup> Mais informações sobre o UK *coporate governance report* estão disponíveis no documento de orientação do *Financial Reporting Council* disponível em <https://www.frc.org.uk/getattachment/fb05dd7b-c76c-424e-9daf-4293c9fa2d6a/Guidance-on-the-Strategic-Report-31-7-18.pdf>

<sup>82</sup> Tradução livre do original: “*Freethinkers are those who are willing to use their minds without prejudice and without fearing to understand things that clash with their own customs, privileges, or beliefs. This state of mind is not common, but it is essential for right thinking.*” Fonte: Lev Tolstói. 1869. *Guerra e Paz*.

<sup>83</sup> 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC de 2015, seção 2.5: Entre as características e competências requeridas dos conselheiros estão: i. alinhamento e comprometimento com os princípios, valores e código de conduta da organização; ii. visão estratégica; iii. disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; iv. capacidade de comunicação; v. disponibilidade de tempo; vi. capacidade de trabalhar em equipe; vii. conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; viii. capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros; ix. conhecimento sobre a legislação societária e a regulação; e, x. conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.

<sup>84</sup> A inteligência emocional diz respeito à capacidade de se conhecer e se administrar, bem como de entender os outros e ser capaz de administrar

relacionamentos.

<sup>85</sup> Tradução livre do original: *“In my long experience, I have never met outside directors who have not considered themselves to be totally independent, even if they happen to be ex-CEOs, or professional advisers to the executive, or even the brother or wife of the CEO.”* Fonte: Sir Alastair Ross Goobey, ex-presidente do conselho da *International Corporate Governance Network* (ICGN). Discurso durante Congresso Anual do IBGC em 11/11/2002.

<sup>86</sup> De acordo com o dever de lealdade dos administradores estabelecido na Lei das Sociedades por Ações, todos os conselheiros têm responsabilidade para com a organização, independentemente de quem o tenha indicado para o cargo. Em tese, portanto, todos os conselheiros possuem a obrigação de atuar de maneira independente no melhor interesse da organização. A Lei ainda prevê que no máximo 1/3 (um terço) do conselho pode ser composto por diretores da própria companhia.

<sup>87</sup> A 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015, p. 45) recomenda aos conselhos avaliar e divulgar periodicamente quem são seus conselheiros independentes de maneira justificada. Segundo o documento, as circunstâncias que podem comprometer a independência dos conselheiros incluem: i. ter atuado como administrador ou empregado da organização, de sócio com participação relevante ou de grupo de controle, de auditoria independente que audite ou tenha auditado a organização, ou, ainda, de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas; ii. ter atuado, seja diretamente ou como sócio, acionista, conselheiro ou diretor, em um parceiro comercial relevante da organização; iii. possuir laços familiares próximos ou relações pessoais significativas com sócios, conselheiros ou diretores da organização; ou, iv. ter cumprido um número excessivo de mandatos consecutivos como conselheiro na organização.

<sup>88</sup> Tradução livre do original: *“If the CEO is the heart of the company pumping vibrancy through its very core, the chairman is the soul of the corporation, its conscience, its moral keeper.”* Andrew Kakabadse. 2007, p. 19. *Leading the Board*. Ed. Palgrave Macmillan. 248 p.

<sup>89</sup> De acordo com o artigo 160 da Lei das Sociedades por Ações, aplicam-se aos membros de quaisquer órgãos com funções técnicas ou destinados a aconselhar os administradores os mesmos deveres e responsabilidades legais impostos aos diretores e conselheiros de administração.

<sup>90</sup> Entre outras recomendações comuns aos comitês do conselho, destacam-se a: composição por três a cinco membros; realização de reuniões com frequência mínima trimestral; necessidade de elaboração de um regimento interno específico, descrevendo as atribuições e regras de funcionamento do órgão; e, a coordenação por um conselheiro independente.



<sup>91</sup> Em geral, o pacote de remuneração de altos executivos é composto por quatro elementos: i) remuneração fixa; ii) bônus variável em função do alcance de metas; iii) benefícios (automóvel, planos de saúde, previdência, etc.); e, iv) incentivos para retenção no longo prazo (planos de ações e opções exercíveis após permanência mínima de alguns anos, bônus de retenção etc.).

<sup>92</sup> Em geral, o processo de seleção do diretor-presidente inicia-se com a elaboração do perfil ideal do executivo a ser contratado. Na sequência, solicita-se a uma empresa especializada em recrutamento de executivos a elaboração uma lista curta de candidatos adequados ao perfil definido. Como parte deste processo, podem ser avaliados executivos internos e externos à organização.

<sup>93</sup> Para as companhias brasileiras, o órgão regulador norte-americano autorizou a substituição, caso desejado pela companhia, do comitê de auditoria por um conselho fiscal com funções adaptadas, chamado pelo mercado de conselho fiscal “turbinado”.

<sup>94</sup> A Comissão de Valores Mobiliários é o órgão que regula as companhias abertas no Brasil. No caso de ausência de um comitê de auditoria estatutário nos termos estabelecidos pela CVM, o rodízio das empresas de auditoria deverá ocorrer em até 5 (cinco) anos. Instrução CVM 509, de 16/11/2011. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst509.pdf>

<sup>95</sup> O quórum mínimo para solicitação de instalação do Conselho Fiscal varia em função do patrimônio líquido da companhia, conforme instrução 324/00 da CVM.

<sup>96</sup> Informações mais detalhadas sobre o Conselho Fiscal encontram-se disponíveis no livro “Governança Corporativa: Teoria e Prática no Brasil e no Mundo” de minha autoria.

<sup>97</sup> Tradução livre do original: “*Leadership is not charisma. It is not public relations. It is not showmanship. It is performance, consistent behavior, trustworthiness. The professional manager is a servant. Rank does not confer privilege. It does not give power. It imposes responsibility.*” Fonte: Alfred Sloan. 1964. My Years with General Motors. Introdução.

<sup>98</sup> O artigo 160 da Lei das Sociedades por Ações estende os deveres legais previstos aos diretores estatutários e conselheiros aos membros dos comitês estatutários que possuam funções técnicas ou que sejam destinados a aconselhar os administradores. Vale destacar que os diretores não estatutários não são diretores na acepção legal do termo. Eles têm apenas o título, mas não as atribuições, prerrogativas, deveres e responsabilidades do cargo.

<sup>99</sup> No jargão jurídico, utiliza-se a expressão “ato de liberalidade” para se referir à concessão gratuita a terceiros de vantagens, bens ou direitos.

<sup>100</sup> Essa é uma das razões pelas quais é fundamental ao administrador ter ciência de suas competências previstas no estatuto, incluindo seus limites de alçadas.

<sup>101</sup> Caso os acionistas decidam mover uma ação de responsabilidade civil contra o administrador sob a alegação de prejuízo ao seu patrimônio, o parágrafo 6º do artigo 159 deixa claro que “o juiz poderá reconhecer a exclusão da responsabilidade do administrador, se convencido de que este agiu de boa-fé e visando ao interesse da companhia.”

<sup>102</sup> Vale a pena ainda destacar os parágrafos 3º e 4º do artigo 158. Enquanto o parágrafo 3º limita a responsabilização solidária dos administradores nas companhias abertas, o parágrafo 4º deixa claro a importância de o administrador comunicar à assembleia geral quaisquer descumprimentos de deveres que tiver ciência de seu predecessor ou outro administrador responsável. Nos termos da Lei: “§ 2º ficará restrita, ressalvado o disposto no § 4º, aos administradores que, por disposição do estatuto, tenham atribuição específica de dar cumprimento àqueles deveres. § 4º O administrador que, tendo conhecimento do não cumprimento desses deveres por seu predecessor, ou pelo administrador competente nos termos do § 3º, deixar de comunicar o fato a assembleia-geral, tornar-se-á por ele solidariamente responsável.”

<sup>103</sup> Lei 10.406/2002. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)

<sup>104</sup> Exceto as sociedades comanditas por ações, regidas pela Lei das Sociedades por Ações.

<sup>105</sup> Decreto-Lei n. 2.848, de 7/12/1940. Versão consolidada disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-Lei/del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/del2848.htm). Os incisos I a VII do artigo 177 elencam os indivíduos penalizáveis pela Lei: “I - o diretor, o gerente ou o fiscal de sociedade por ações, que, em prospecto, relatório, parecer, balanço ou comunicação ao público ou à assembleia, faz afirmação falsa sobre as condições econômicas da sociedade, ou oculta fraudulentamente, no todo ou em parte, fato a elas relativo; II - o diretor, o gerente ou o fiscal que promove, por qualquer artifício, falsa cotação das ações ou de outros títulos da sociedade; III - o diretor ou o gerente que toma empréstimo à sociedade ou usa, em proveito próprio ou de terceiros, dos bens ou haveres sociais, sem prévia autorização da assembleia geral; IV - o diretor ou o gerente que compra ou vende, por conta da sociedade, ações por ela emitidas, salvo quando a Lei o permite; V - o diretor ou o gerente que, como garantia de crédito social, aceita em penhor ou em caução ações da própria sociedade; VI - o diretor ou o gerente que, na falta de balanço, em desacordo com este, ou mediante balanço falso, distribui lucros ou dividendos fictícios; VII - o diretor, o gerente ou o fiscal que, por interposta pessoa, ou conluiado com acionista, consegue a aprovação de conta ou parecer.”

<sup>107</sup> Além desses dispositivos legais, há ainda o Código de Defesa do Consumidor (CDC – Lei 8.078/1990), a Lei de Crimes contra o Sistema Financeiro (LCSF – Lei 7.492/1986) e a Lei de Crimes Ambientais (LCA – Lei 9.605/1998). O art.75 do CDC estabelece que “quem, de qualquer forma, concorrer para os crimes referidos neste código incide nas penas a esses cominadas na medida de sua culpabilidade, bem como o diretor, administrador ou gerente da pessoa jurídica que promover, permitir, ou por qualquer modo aprovar o fornecimento, oferta, exposição à venda ou manutenção em depósito de produtos ou a oferta e prestação de serviços nas condições por ele proibidas”. No caso das instituições financeiras, a LCSF prevê diversas penas de reclusão para os administradores que concorrerem para lesar o sistema financeiro nacional. Como exemplo, o artigo 3º prevê pena de reclusão de dois a seis anos para a pessoa que “divulgar informação falsa ou prejudicialmente incompleta sobre instituição financeira”. Por fim, o art. 2º da LCA determina que “quem concorre para a prática dos crimes previstos nesta Lei, incide nas penas a estes cominadas, na medida de sua culpabilidade, bem como o diretor, o administrador, o membro de conselho e de órgão técnico, o auditor, o gerente, o preposto ou mandatário de pessoa jurídica, que, sabendo da conduta criminosa de outrem, deixar de impedir a sua prática, quando podia agir para evitá-la.”

<sup>108</sup> A importância segurada é definida pela empresa contratante. As taxas médias para a contratação giram ao redor de 0,5% a 3% sobre o limite contratado, dependendo do risco percebido.

<sup>109</sup> Tradução livre do original: “*Risk comes from not knowing what you’re doing.*”  
Fonte: revista *Forbes*, 20/04/2014. Disponível em  
<http://www.forbes.com/sites/jamesberman/2014/04/20/the-three-essential-warren-buffett-quotes-to-live-by/>.

<sup>110</sup> Há uma diferença entre incerteza e risco. O conceito de incerteza diz respeito a ausência de informações objetivas e quantificáveis sobre o futuro, o que leva a decisões subjetivas. Já o conceito de risco corresponde a qualquer medida numérica da incerteza, como a probabilidade de chuva ou a volatilidade do retorno de uma ação no mercado. Logo, o conceito de risco diz respeito à probabilidade de resultados diferentes do esperado (como a probabilidade de perda) ou ao grau de dispersão em relação a uma determinada estimativa (como o desvio-padrão). O COSO e a ISO 31000 definem o risco no contexto empresarial. Segundo o COSO, o risco significa a possibilidade que eventos possam ocorrer e alterar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A ISO 31000, por sua vez, define risco como o efeito da incerteza sobre a capacidade de a organização alcançar seus objetivos.

<sup>111</sup> Como exemplo, a 5ª edição do código do IBGC (2015), afirma que compete ao conselho de administração “assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos... Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a esses riscos. Cabe a ele assegurar-se de que a diretoria possui mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, de forma a mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados.”

<sup>112</sup> Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>

<sup>113</sup> “COSO 2017 Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, disponível em <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>; e, “ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines”, disponível em <https://www.iso.org/standard/65694.html>

<sup>114</sup> A construção de KRIs é detalhada em um documento específico do COSO intitulado “*Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*”: <http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110.pdf>

<sup>115</sup> Tradução livre do original: “*An organization, no matter how well designed, is only as good as the people who live and work in it.*” Fonte: Dee Hock on Management. Artigo de M. Mitchell Waldrop. Fast Company. Outubro, 1996. Disponível em <http://www.fastcompany.com/27454/dee-hock-management>.

<sup>116</sup> Fonte: OCEG 2005 *Ethics and Compliance Benchmarking Study*. Disponível em <https://www.oceg.org/>

<sup>117</sup> Fonte: Ponemon Institute. 2011. *The True Cost of Compliance: A Benchmark Study of Multinational Organizations*. Disponível em [https://www.ponemon.org/local/upload/file/True\\_Cost\\_of\\_Compliance\\_Report\\_copy.pdf](https://www.ponemon.org/local/upload/file/True_Cost_of_Compliance_Report_copy.pdf)

<sup>118</sup> *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Documento completo disponível em <http://www.coso.org/ic.htm>

<sup>119</sup> Tradução livre do original: “*Compliance is like a brake pedal: the better it works, the faster you can drive without spinning out of control.*” Fonte: Kaptein, M. (2019). *Maxims: A collection for work*. 288 p. M30, C2, W6:D5.

<sup>120</sup> A FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) é uma lei federal norte-americana de 1977 que visa a coibir o pagamento de suborno por companhias e seus executivos. A lei é aplicável a qualquer pessoa física ou jurídica que possui alguma conexão com os Estados Unidos e realiza atos de corrupção no país ou no exterior, incluindo empresas estrangeiras com papéis negociados nos EUA e seus executivos (mesmo que não residentes no país).

<sup>121</sup> Os ADRs são recibos que representam ações emitidas pela companhia em seu país de origem.

<sup>122</sup> Mais informações, vide <http://www.nytimes.com/2008/12/21/business/worldbusiness/21siemens.html>

<sup>123</sup> Mais informações disponíveis em <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/08/1320457-siemens-diz-que-governo-de-sao-paulo-deu-aval-a-cartel-no-metro.shtml>. A delação premiada da Siemens junto aos reguladores brasileiros em 2013, descrevendo a participação em um cartel para obras do metrô paulista, é vista como resultado do processo interno de renovação de suas práticas de negócio e atividades de *compliance*.

<sup>124</sup> Nos termos da Lei: “Serão levados em consideração na aplicação das sanções: VIII) a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”. Lei 12.846, de 01/08/2013. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm)

<sup>125</sup> Vale a pena destacar a diferença entre *compliance* e ética. Enquanto o *compliance* representa um comportamento de conformidade em relação a uma determinação externa a fim de se evitar uma punição ou de se auferir uma recompensa, a ética representa uma motivação voluntária de fazer a coisa certa pelo simples desejo de se manter fiel a valores, princípios e normas de conduta que pautam nosso relacionamento com o mundo.

<sup>126</sup> Tradução livre do original: “*Managers have not faced up to the fact that they represent power – and power has to be accountable, has to be legitimate.*” Fonte: Drucker. P. 2008. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Ed. HarperBusiness. Cap. 1

<sup>127</sup> As referências ao final deste capítulo descrevem esses documentos.

<sup>128</sup> Como exemplo, em meus trabalhos de governança, chego a utilizar um questionário com cerca de 500 perguntas para as organizações mais complexas.

<sup>129</sup> Durante este processo, as lideranças podem inclusive concluir que não valerá a pena, em termos de custos vs. benefícios, implantar algumas lacunas de governança identificadas.

<sup>130</sup> Tradução livre de “*The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.*”. Edgar H. Stein, Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. Jossey-Bass. 1992. p. 20.

<sup>131</sup> Para informações sobre o indicador completo, entrar em contato pelo website [www.virtuouscompany.com](http://www.virtuouscompany.com).

<sup>132</sup> Tradução livre de “*A fruit grower’s task is not only to prevent rotting, but to cultivate apples of a high quality.*” Fonte: Kaptein, M. (Ed.). (2013). Workplace morality: Behavioral ethics in organizations. Emerald Group Publishing.

<sup>133</sup> O questionário é inspirado no instrumento desenvolvido por Kalshoven et al. (2011). Para informações sobre o indicador completo, entrar em contato pelo website [www.virtuouscompany.com](http://www.virtuouscompany.com). Fonte: Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22(1), 51-69.

<sup>134</sup> Conforme o artigo 1.053 do novo código Civil, o acordo de acionistas também pode ser utilizado em sociedades limitadas (“acordo de quotistas”) cujo contrato social preveja a sujeição à Lei das Sociedades por Ações.

<sup>135</sup> Caso algum acionista signatário do acordo decida se retirar da sociedade, o direito de preferência prevê que os demais acionistas pertencentes ao bloco de controle possam comprar suas ações prioritariamente – ao mesmo preço, prazo e condições de pagamento – em relação a acionistas externos ao acordo.

<sup>136</sup> A 5ª edição do código de governança do IBGC, por exemplo, não faz qualquer menção a este foro decisório.

<sup>137</sup> 25% do lucro líquido ajustado, calculado conforme o inciso I do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações.

<sup>138</sup> Tradução livre do original: “*Real knowledge is to know the extent of one’s ignorance.*” Disponível em <http://sourcesofinsight.com/confucius-quotes/>.

<sup>139</sup> Fonte: Anuário de Governança Corporativa das Companhias Abertas 2019-2020. Revista Capital Aberto. Disponível em [www.capitalaberto.com.br](http://www.capitalaberto.com.br)

<sup>140</sup> Uma opção é realizar uma avaliação mais completa a cada três ou cinco anos, intercalada por avaliações anuais mais simplificadas.

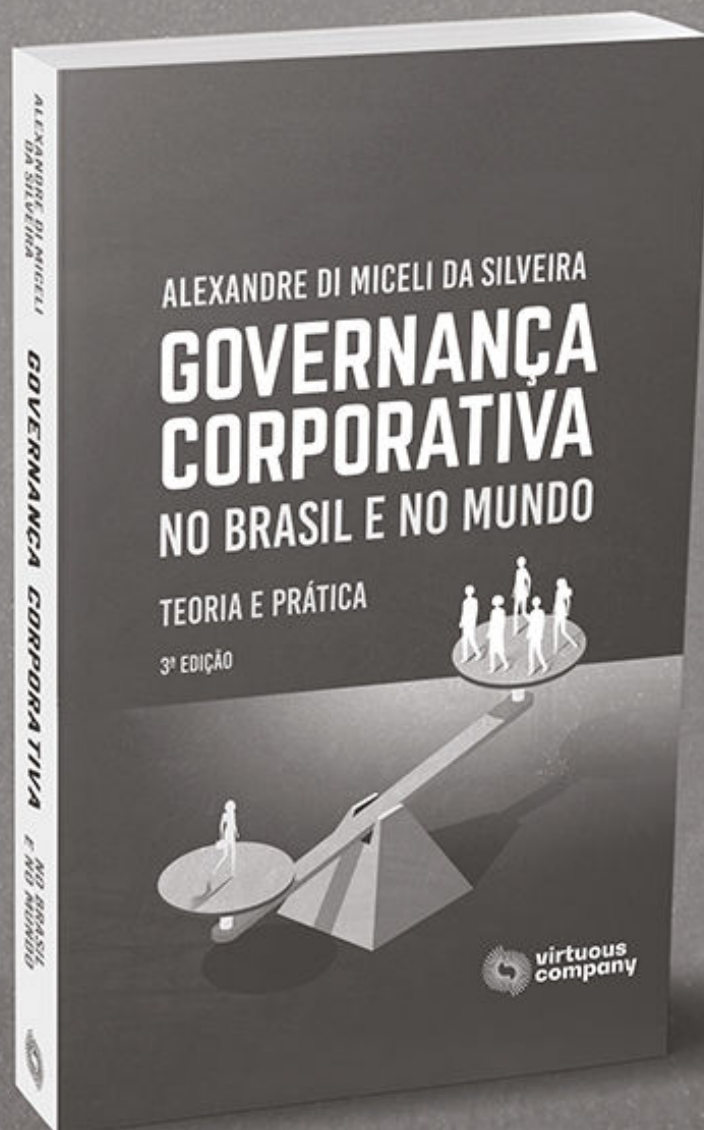
<sup>141</sup> Quando a avaliação é feita com ajuda externa, o especialista contratado propõe as perguntas, tabula e analisa os dados, emitindo ao final um relatório com suas recomendações.

<sup>142</sup> Caso opte-se por utilizar o modelo para avaliar a diretoria executiva, deve-se então substituir a expressão “comitê” pela expressão “diretoria” nas afirmações abaixo.

<sup>143</sup> Seção 4.3.2 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015, p.88).



VOCÊ TAMBÉM PODERÁ SE INTERESSAR POR...







# GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E NO MUNDO

## TEORIA E PRÁTICA

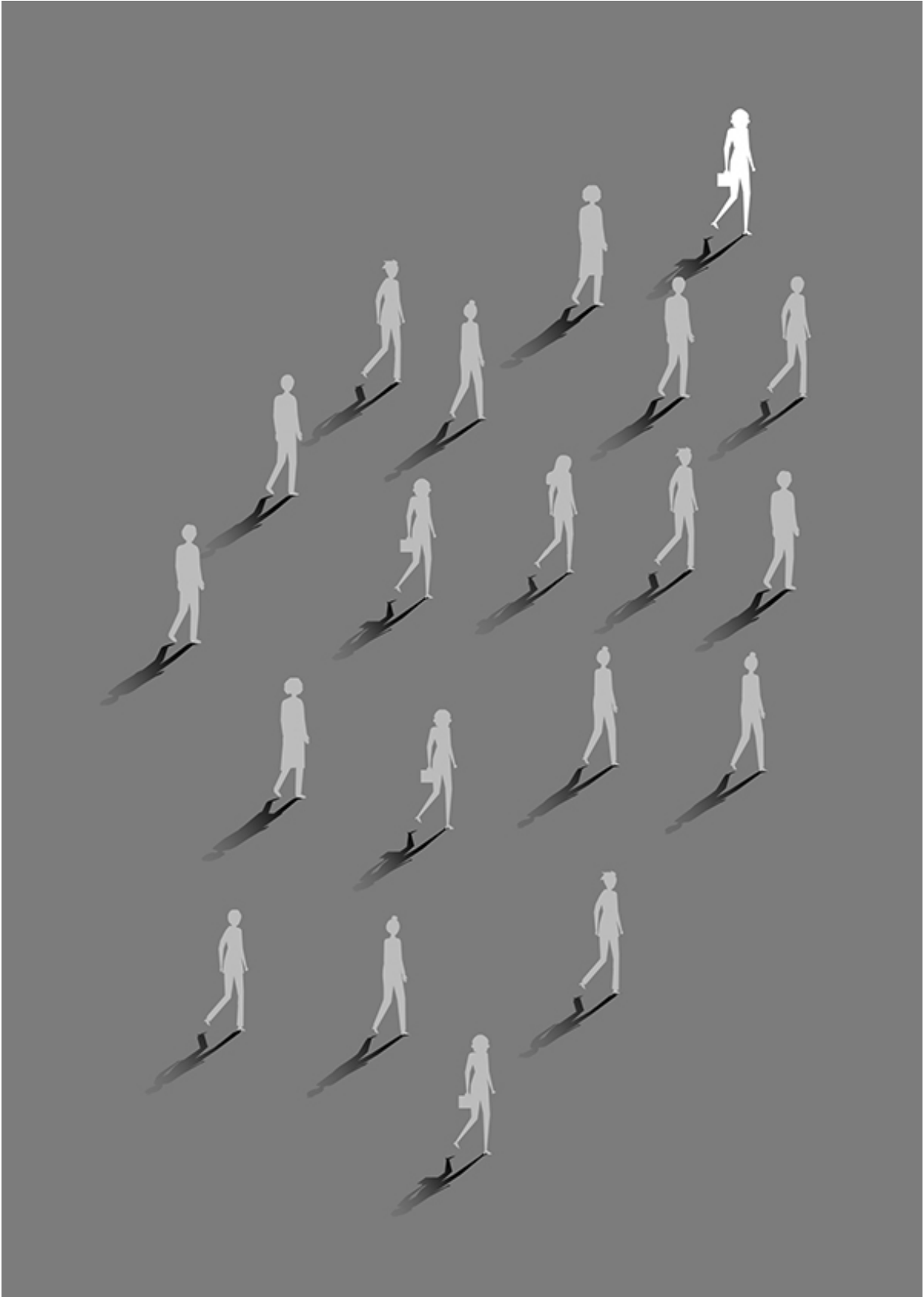
Este livro é resultado de duas décadas de dedicação integral do autor à governança corporativa e à ética empresarial.

Ele propicia aos leitores uma visão completa do tema sob as perspectivas teórica e prática, bem como descreve os principais desdobramentos recentes da governança corporativa no Brasil e no mundo.

Do ponto de vista conceitual, o texto abrange todos os marcos históricos, principais teorias e conceitos sobre governança corporativa. Além disso, apresenta de maneira inédita uma abordagem original desenvolvida pelo autor, centrada no fator humano e nos aspectos comportamentais para promover a boa governança.

Sob a perspectiva prática, o livro apresenta diversos casos empresariais de grande repercussão relacionados à governança, fomentando ricas reflexões, debates e lições. Esta edição também inova ao incluir seções sobre tópicos emergentes e fundamentais para a prática efetiva da boa governança, como propósito, valores, cultura ética, diversidade, liderança virtuosa e motivação intrínseca.

Uma leitura fundamental para executivos, conselheiros, investidores, professores, estudantes de negócio, reguladores e demais lideranças do mercado dedicadas à governança corporativa.





Uma publicação



