

AA

ARDUIN ADVOGADOS

Boas Práticas de Governança Corporativa e Gestão

Abordagem Comportamental das Lideranças

Dra. Ana Lúcia Alves da Costa Arduin
Grupo de Estudos de Empresas Familiares – GEEF – GVLaw SP
19.03.2019

Governança Corporativa nos Dias Atuais

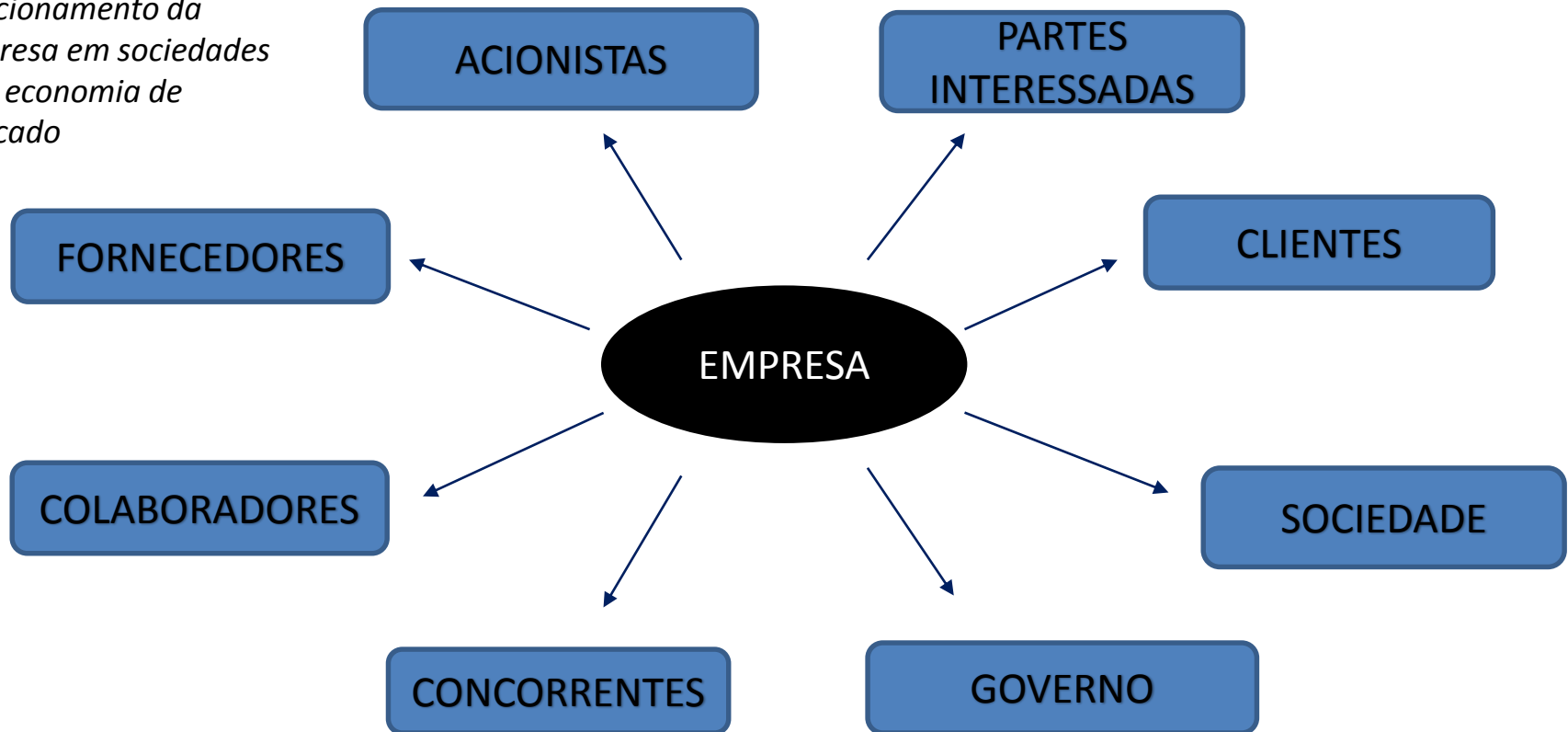
Ampliação do Papel dos Agentes de Governança Corporativa (GC) – Atuação Responsável – Conceito de Cidadania Corporativa

Principais objetivos:

- **Aprimorar** o ambiente de negócios, manter relações com clientes, fornecedores, empregados, colaboradores etc.
- **Reduzir** os custos e tornar mais eficiente as transações
- **Mitigar** práticas de corrupção
- **Maximizar** o valor das organizações
- **Perpetuar** culturas organizacionais
- **Garantir** a eficácia das políticas internas e dos manuais de conduta
- **Melhorar** a qualidade interna dos processos decisórios
- **Zelar** pelas responsabilidades ambientais e sociais
- **Cumprir** objetivos de sustentabilidade
- **Tratar** adequadamente os conflitos oriundos das organizações
- **Criar** uma cultura da **pacificação** de conflitos

Governança Corporativa nos Dias Atuais

*Posicionamento da
Empresa em sociedades
com economia de
mercado*

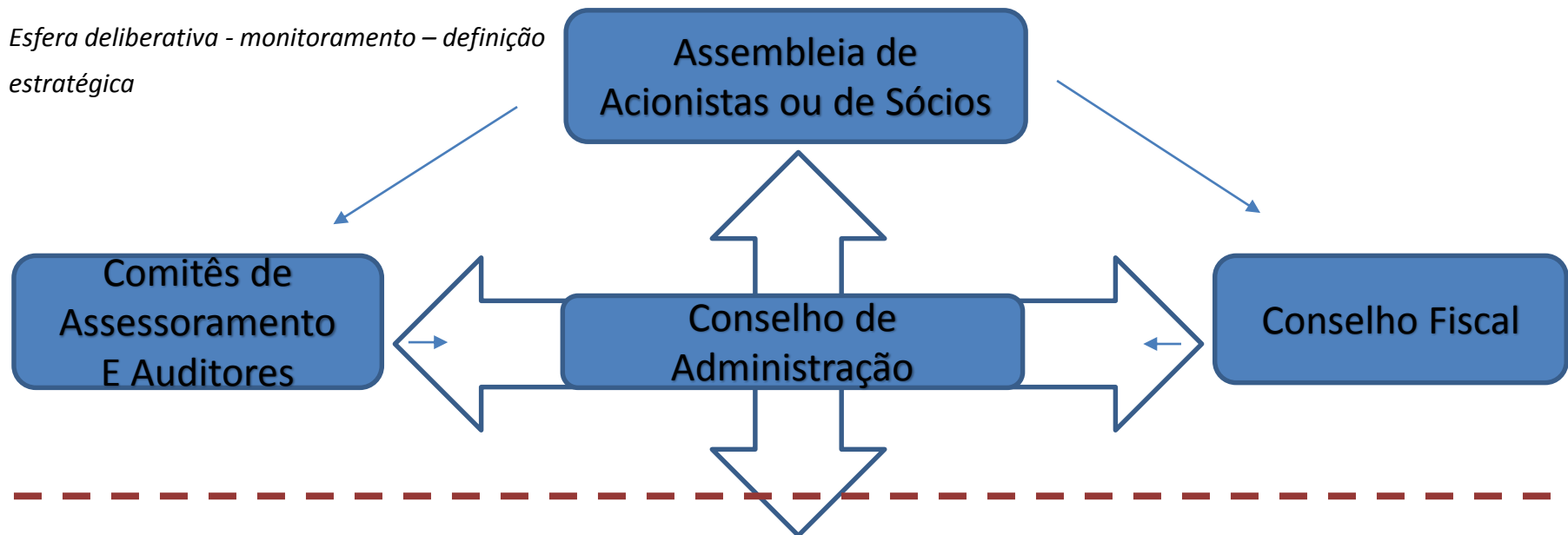


Governança corporativa : sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas.

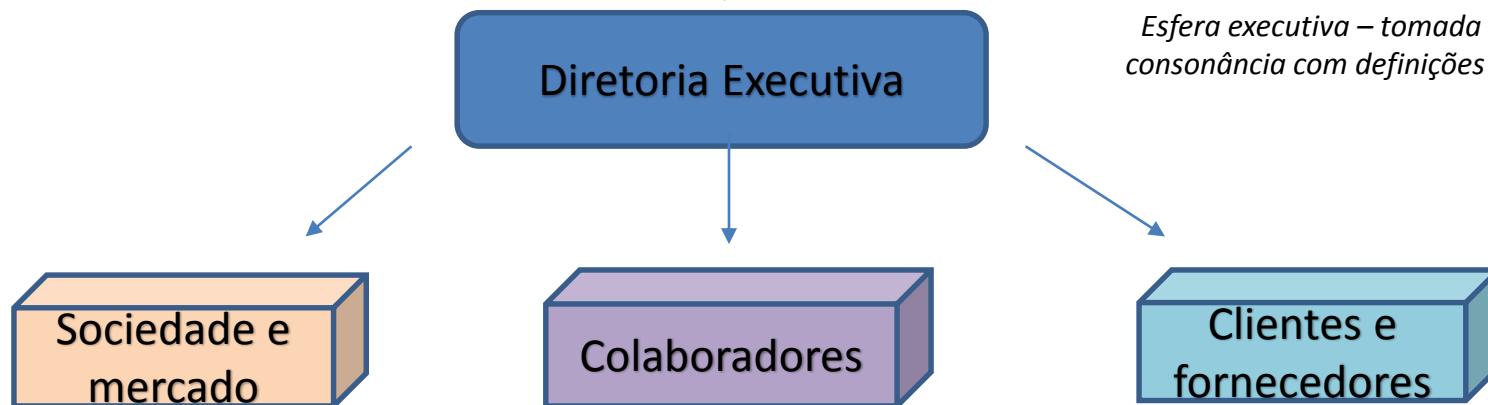
Cf. Código de Melhores Práticas de GC do IBGC 5ª Edição

Órgãos de Deliberação e Gestão da Companhia

Esfera deliberativa - monitoramento – definição estratégica



Esfera executiva – tomada de ações em consonância com definições estratégicas



Externalidades

- Agentes de GC devem considerar a maneira como a sociedade entende e absorve os efeitos positivos e negativos (“externalidades”) que decorrem da atuação das organizações.
- A tomada de decisões deve ser pautada nos seguintes princípios:
 - **Transparência**
 - disponibilizar informações às partes interessadas que norteiam a ação gerencial, não se limitando às informações impostas por leis e regulamentos e o desempenho econômico.
 - **Equidade**
 - tratamento justo e isonômico de todos os *stakeholders*, levando em conta direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas de todas as partes.
 - **Prestação de Contas**
 - os agentes de GC devem prestar contas de sua atuação, de forma clara, concisa, compreensível, tempestiva, assumindo a consequência de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade.
 - **Responsabilidade Corporativa**
 - os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das empresas, e reduzir as externalidades negativas de seus negócios, e suas operações, aumentar as externalidades positivas, levando em conta resultados de curto, médio e longo prazos.

Externalidades

As **deliberações** devem ser tomadas de forma **ética** e **responsável** e considerando a **identidade da organização**, o impacto da decisão sobre o conjunto de **partes interessadas**, a **sociedade** e o **meio ambiente**.

Decisões éticas contribuem para:

- Consolidar a identidade da empresa;
- Estabelecer uma coerência entre o “pensar”, o “falar” e o “agir”;
- Construir a reputação da empresa e os intangíveis a ela relacionados;
- Reduzir os custos de transação e de capital;
- Favorecer a criação de valor econômico pela organização.

Adesão às Boas Práticas, Progresso e Desenvolvimento do Mercado de Capitais, Aumento do Valor das Companhias

Desde a década de 1990, há um crescimento do consenso mundial sobre quais são as práticas que acarretam a boa governança corporativa. Paulatino aumento do número de companhias listadas e consistente aumento do valor das ações de empresas que aderem a segmentos diferenciados de GC. No Brasil, um incremento maior ocorreu a partir de 2006, com aumento de OPIs.

Aumento no “valor da ação” – relação estreita com percepção dos investidores de que companhias que aderem às boas praticas de GC são mais transparentes, confiáveis e profissionais do que aquelas com menores índices de governança.

A B3 divulga, em sua página da Internet [www.b3.com.br], dados históricos quanto ao valor de negociação das ações de companhias listadas, organizados por ano calendário, ordem alfabética e segmento de mercado dos títulos negociados.

Principais Indicadores

(Cf. KPMG – A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – 2016/2017 - 11ª Edição)

ÍNDICES DE GC EM EMPRESAS LISTADAS NOS SEGMENTOS: NOVO MERCADO / NÍVEL 1 / NÍVEL 2 DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para fins deste debate, as médias foram obtidas a partir da soma dos resultados obtidos em cada segmento de listagem

- Em 100% das empresas, os cargos de CEO e Chairman do C.A são separados
- Em média, as empresas possuem 62% de Conselheiros Externos
- Em média, as empresas possuem 29,33% de Conselheiros Independentes
- Existem Relações Familiares no Conselho de Administração em 62% das empresas
- As empresas realizam, em média, 16 Reuniões de C.A ao longo do ano
- 42% das empresas listadas no Nível 1 de GC, possuem avaliação de Desempenho do C.A; contra 34% das empresas listadas no segmento do Novo Mercado.
- Cerca de 53% das empresas possuem comitê de auditoria (órgão de apoio ao C.A, essencial para avaliação da confiabilidade e integridade das demonstrações financeiras).
- 100% das empresas possuem Código de Conduta e Ética
- 78,66% possuem política de gerenciamento de riscos e 86,66% possuem auditoria Interna

Deveres Fiduciários dos Administradores

- Dever de **Diligência** - Art. 153 da LSA
- Dever de **Lealdade** – Art. 155 LSA
- Dever de **Informar** e Dever de **Sigilo** – Art. 157 LSA
- Dever de **Agir nos Limites de seus Poderes e Funções** – Art. 154 LSA
- Não Agir com **Conflito de Interesses** – Art. 156 LSA

- *Os administradores devem exercer as suas atribuições que a lei e o estatuto / contrato social lhes conferem, **satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.***

- *O administrador eleito por **grupo ou classe de acionistas tem para com a companhia os mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para a defesa dos interesses dos que o elegeram, **faltar com seus deveres fiduciários.*****

Alguns Casos

Casos envolvendo empresas que adotam boas práticas de GC:

- **Operação Lava Jato (2014)** envolvendo grandes empresas brasileiras (UTC, Engevix, Queiroz Galvao, Galvao Engenharia, Andrade Gutierrez, OAS, Camargo Correa, Odebrecht e a Petrobras), que agiam em grupo para obter vantagens ilegais e contratos com a Petrobrás, mediante o pagamento de propina e outras práticas ilegais.
- **Fraudes em IPO da OGX (2007)** de Eike Batista, mediante uso de fraude na divulgação de informações ao mercado de capitais.
- **Crise financeira internacional (2008)**, em decorrência do uso desenfreado de derivativos (*subprimes*) por instituições financeiras de renome e alcance internacional (Madoff).
- **Casos Samarco e Brumadinho (2015 e 2019)**, com redução de medidas de contenção de danos, investimentos, de forma a permitir maiores resultados econômicos para os acionistas.

As Companhias Falham

- Está demonstrado que grandes organizações no Brasil e no exterior adotam as recomendações de Boas Práticas de GC, sendo que tal adesão vem gerando efetivo e comprovado aumento de seu valor econômico e reduzindo os custos de transação, trazendo benefícios para todas as partes interessadas (acionistas, clientes, sociedade, governos etc.).
- Então, por que testemunhamos constantes escândalos, que denunciam grotescas falhas de **governança corporativa**?
- Onde estamos errando?
- Está mais do que claro de que a “**governança corporativa de papel**” ou como simples “**ferramenta de marketing**” não serve, e continuará não servindo, para evitar danos sociais, ambientais e econômicos.

O que os Casos Revelam?

Omissões do Conselho de Administração no seu dever de monitorar, substituir e até mesmo punir os executivos;

Gestão focada prioritariamente no alcance de resultados econômicos de curto prazo para os acionistas, em detrimento da segurança social e ambiental;

Insuficiente Debate / Dissenso dentro dos órgãos de administração;

Supervalorização da figura do CEO;

Falta de responsabilidade individual dos membros da gestão, por meio de comportamentos pautados na “transferência de responsabilidade” ou “obediência cega às orientações de voto” ou no “seguimento da opinião da maioria, para economizar energia/ manter-se como aliado/ manter-se nas graças do superior.” etc.

Problemas Ocultos

- Pontos de Reflexão no Brasil:
 - A visão de curto prazo, que normalmente ignora os reflexos futuros das ações praticadas;
 - Opção pelo “mais barato”, que pode expor a companhia a consequências danosas e mais dispendiosas;
 - Os dogmas da educação executiva, baseados na busca por eficiência econômica, vista como algo sempre positivo para a **empresa**, “produzindo” executivos capazes de gerar o maior resultado possível para o **acionista**, em detrimento das demais partes interessadas;
 - A ausência de questionamentos e comportamentos em grupo: “Todo mundo faz assim!” e “Assim funciona o mercado”, etc.

Abrindo a Caixa – Preta*

A conduta dos membros da administração interfere no funcionamento dos órgãos de governança, gerando **disfuncionalidades**.

Exemplos de Disfuncionalidades no C.A:

- Conduta de **dominância** do CEO sobre Conselho ou do Presidente do CA sobre os demais conselheiros (subjugação ou intimidação dos demais membros).
- **Concomitância** de posições (CEO que e também o Presidente do CA ou Controlador).
- **Excesso de cargos** de conselho em outras companhias, reduzindo o fator “tempo” para dedicação a uma companhia, levando a **decisões irrefletidas**.
- **Falta de supervisão e monitoramento** do Conselho de Administração sobre a Diretoria (omissões).
- **Política de “consenso” ou “unanimidade”** nos órgãos de deliberação que desestimulam a troca de ideias e a construção de opções
- **Comportamentos opressivos, autocentrados, egóicos** que inibem a atuação dos demais membros.

Abrindo a Caixa – Preta*

Exemplos de Disfuncionalidades na Diretoria Executiva:

- **Desvios éticos** cometidos na gestão executiva (omissões ou alterações de informação prestadas aos demais órgãos da administração), para evitar excessivos questionamentos ou constrangimentos pessoais;
- **Assédio moral** contra funcionários e fornecedores;
- **Pressão por metas irrealistas** e por margens de lucro distorcidas;
- Foco no **curto prazo**;
- **Supervalorização do resultado econômico** e do crescimento de **faturamento**, em detrimento dos demais valores da companhia (de ordem legal e ética), dando **causa ao crescimento sem propósito**;
- **Obediência** cega às orientações do C.A e culturas fortemente **hierarquizadas**.

* No Título deste Slide fizemos uma referência à expressão usada por Sandra Guerra em sua excepcional obra “A Caixa – Preta da Governança”, Ed. Best Business, Rio de Janeiro, 2017.

Abrindo a *Caixa – Preta**

A Difícil relação entre o C.A e a Diretoria:

- **Tensões internas** dentro do C.A: as tensões de coesão social, tensões de divergências, tensões de segurança psicológica, tensões de sentimento coletivista, tensões de diversidade de pensamento, tensões do líder etc. podem tornar difícil o alcance de um ambiente de equilíbrio para a tomada de decisões robustas, sólidas e devidamente **debatidas**. Muitas vezes, estas tensões desembocam em comportamentos defensivos, com atitudes de autoritarismo, resistência, aversão, opressão, entre outras, tornando disfuncional o C.A;
- **Tensões Externas** – relação entre órgãos de gestão tende a ser conflitiva, devido a tensão natural que se dá entre forças opostas (C.A: pode adotar postura excessivamente cética e questionadora; Diretoria: pode adotar posturas defensivas ou de resguardo).
- **Resultados perigosos:** condutas: de dominância; de limitação de informações para evitar questionamentos excessivos; de excesso de otimismo do CEO, como estratégia para influenciar os membros do C.A.

Como Melhorar?

- É necessário cuidar dos relacionamentos internos, com ênfase nos aspectos comportamentais:
 - **Reforço de políticas internas que enfatizem a conduta ética, a prevenção de conflitos e a tolerância zero quando há uma quebra de “dever fiduciário”;**
 - **Prática da liderança “pelo exemplo”, através da ação e comunicação harmônicas;**
 - **Definição de propósitos mais elevados, que vão além do simples retorno ou meta financeira;**
 - **Seleção, avaliação e substituição do diretor presidente/CEO, com base em sua capacidade de incorporar e difundir a cultura e o propósito da companhia;**
 - **Atualização da cultura da organização, trazendo para a pauta de reuniões do C.A. debates e discussões que levem em conta a satisfação de clientes, de fornecedores e dos empregados, das práticas gerais adotadas pela empresa.**

Como Melhorar?

Sugestões:

- **Comitês Rotativos** - para que pessoas não se “eternizem” no poder, permitindo aflorar novas lideranças;
- **Gestão de Conflitos** – o conflito não é negativo, é natural. Deve-se manter presente a cultura de não “ocultar” ou “evitar” o conflito, mas discuti-lo de forma a criar e escrutinar todas as opções; Não tratar a pessoa que traz uma opinião diversa como “*da oposição*”, “*contrária aos interesses do controlador/da empresa etc.*”
- **Mediação Organizacional – Facilitação** - como forma de melhorar a relação dos órgãos de governança e a relação entre as pessoas
- **Promoção de cultura organizacional de longo prazo** – não fundamentada prioritariamente no resultado econômico, mas na geração de valor para sua distribuição a todos as partes interessadas e não apenas aos diretores e acionistas.

Como Melhorar?

Construção de novos HÁBITOS dentro dos órgãos deliberativos – Conselho de Administração e Comitês:

- i)** o cultivo de um ambiente de confiança, segurança psicológica e dissenso sadio, que priorize a troca de visões e experiências – debate aberto, sem medos;
- ii)** ampliar a diversidade de gênero, cultural, geracional, de expertise e até de perfil psicológico, para com isso ampliar a perspectiva de análise dos assuntos colocados em discussão;
- iii)** assegurar uma divisão equitativa de tempo de fala, ampliando a interação entre os diferentes membros, proporcionando a construção de um debate mais equilibrado e que contemple todas as possíveis opiniões;
- iv)** evitar padrões de condutas que sejam, repetitivamente, “questionadoras”, “dominadoras”, “facilitadoras”, “céticas”, “críticas” etc.

OBRIGADA!!

AA

ARDUIN ADVOGADOS

www.arduin.com.br