



VI CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

5, 6 e 7 de Agosto de 2010

ISSN 1984-9354

HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA - CONTRIBUIÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Elisio Serafim (LATEC)

eserafim.consultes@gmail.com

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas (LATEC/UFF)

quelhas@latec.uff.br

Cid Alledi (LATEC/UFF)

cid.alledi@uol.com.br

Este artigo apresenta as teorias, fundamentos, modelos e movimentos que consolidam a governança corporativa como peça central nas estratégias organizacionais para a sustentabilidade. Objetiva mostrar, através de revisões de literaturas e histórico sobre o tema, o avanço da governança corporativa no mundo e suas contribuições e relações causais que impactam para a boa gestão das organizações. A pesquisa se estrutura com base na revisão bibliográfica disponível sobre o tema e conclui-se com a apresentação de suas contribuições para as organizações e recomendações de pesquisas e estudos.

Palavras-chaves: Governança Corporativa. Desenvolvimento Sustentável. Responsabilidade Social

1 - Introdução

A preocupação das organizações com a sustentabilidade e a responsabilidade social e a ocorrência de crises e escândalos corporativos internacionais trouxeram à tona a necessidade de implantação de uma gestão voltada para a transparência e para a sustentabilidade. Esta pesquisa tem a característica de ser qualitativa, exploratória e bibliográfica. Aborda as atuais conceituações sobre governança corporativa e a sustentabilidade nos negócios. Como resultado, propõe diretrizes para a governança e a sustentabilidade empresarial.

2 – A Governança Corporativa no Mundo

O termo Governança Corporativa ou o movimento pela governança corporativa passa a despontar no cenário mundial a partir do início da década de 80 nos Estados Unidos, como consequência dos abusos de alguns dirigentes de empresas, despontando na época o caso Texaco², que provocou a reação de grandes acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão. Essas situações de conflitos no ambiente corporativo entre acionistas, administradores e demais partes interessadas nos negócios organizacionais, e conseqüentemente as assimetrias resultantes, fez com que eclodisse a partir da década de 80,

² O caso Texaco, constituiu, segundo Carlsson, R; Owership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy chip. New York: John Wiley & Sons, 2001, um dos mais importantes vetores de impulsão desse movimento. Em 1984, a diretoria e o conselho de administração da Texaco utilizaram uma prerrogativa legal norte-americana – o American Companies Act – para recomprar ações da companhia a um valor substancialmente acima do valor de mercado, de modo a evitar sua aquisição por parte de um acionista minoritário denominado Bass Brothers, visto como uma ameaça à posição corporativa de diretores e conselheiros. Segundo o autor, a operação de compra custou aos acionistas da Texaco US\$ 137 milhões, correspondentes ao ágio pago aos minoritários da Bass Brothers pelas ações. A operação citada provocou protestos veementes, inclusive na esfera política, e deflagrou o início de um movimento pelo California Public Employes Retirement System – CalPERS-, um dos grandes fundos de pensão dos EUA, cujo conselho se posicionou: como investidor de longo prazo, o CalPERS não admitiria comportamento similar ao ocorrido na Texaco, em outras companhias do seu portfólio de investimentos, esperando ainda que as mesmas adotassem práticas que resguardassem os direitos dos acionistas

uma intensificação de estudos e pesquisas tanto no âmbito acadêmico como no empresarial e governamental, que culminou em mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão e maior cobrança dos administradores na condução dos negócios das empresas.

Destarte, esses processos e sistemas de relacionamento entre os administradores, acionistas e demais partes interessadas, passa a ser denominado, dentre suas variadas conceituações, de governança corporativa.

Segundo alguns autores como Steinberg (2003), o termo “Governança Corporativa”, é uma má tradução do termo inglês *Corporate Governance*. A origem do termo governança origina-se do latim “*gubernare*”, que vem a ser “governar”, “dirigir”, “guiar”, enquanto corporativa vem de corporação. O significado da expressão visa conceituar como um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (“*corporation*”) “governam”, ou seja, tomam conta de sua empresa. Outra definição, de caráter normativo, apresenta Lethridge (1997, p.4) que diz serem “arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas”, ou, na definição da Comissão de Valores Mobiliários - CVM - que diz ser “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital ” (CVM, 2002). Desde então, variadas definições vêm sendo empregadas para conceituar Governança Corporativa, muitas com visão de foco mais econômico. Nesse sentido, pode-se destacar a definição dada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios - proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa, propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho de Administração entre a Propriedade e a Gestão.

Para Andrade e Rossetti (2004), existem variados conceitos e expressões chaves que são associadas aos princípios, modelos, práticas, mecanismos e propósitos da governança

corporativa, citando entre os principais: a) Conflito de agência (proprietários x gestores); b) Sistema de relações; c) Sistema de valores; d) Sistema de governo; e) Estrutura de poder; f) Estrutura de regulação; g) Padrões de comportamento; h) Direito dos acionistas (shareholders); i) Direito de outras partes interessadas (stakeholders). Já alguns autores, apontam para a relação entre governança corporativa e os novos paradigmas de sustentabilidade, como Gonzales (apud STEINBERG et al, 2003, p.62), que considera que “os conceitos de responsabilidade social e governança corporativa se fundem, pois, ambos partem do princípio da transparência e do acesso à informação aos *stakeholders*”. Ainda segundo Gonzales (apud Steinberg et al, 2003, p.62) “os investidores querem saber como a empresa lida com todos os envolvidos direta e indiretamente com ela”.

3 – Base Teórica da Governança Corporativa

Dentre as teorias que servem de base para os estudos e avanços da governança corporativa, cabe destacar o estudo realizado por Berle & Means (1932), que resultou na teoria da agência. Berle & Means realizam uma extensa pesquisa nos anos 30 nas maiores empresas norte americanas e constatam que as organizações típicas do século XIX, de propriedade de indivíduos ou de pequenos grupos, são dirigidas pelos seus proprietários ou seus prepostos, e em essência, sua dimensão fica limitada ao patrimônio pessoal dos indivíduos no controle. Ainda em suas avaliações, Berle & Means (1932, p.22) escrevem que com o crescimento da economia a partir do século XX e com a revolução no sistema fabril, a organização se modifica radicalmente, levando-os a acrescentar:

A moderna sociedade por ações [...] revolucionária em seus efeitos, colocou o patrimônio de numerosos indivíduos sob o mesmo controle único. Devido a essas transformações, o poder dos que se encontram no comando se ampliou bastante, e a situação dos interessados – trabalhador ou proprietários – se modificou radicalmente. [Assim] o proprietário que investe em uma companhia moderna, de tal forma entrega seu patrimônio aos que se encontram no comando da sociedade que a sua posição de proprietário independente se altera para a de simples recebedor de dividendos.

No resumo de suas análises sobre a separação entre propriedade e controle, Berle & Means (1932) denominam de corporação moderna a evolução da pequena firma para estruturas

organizacionais mais complexas. Para eles a evolução desse tipo de firma é atribuída ao desenvolvimento de um sistema de fábrica, no qual um crescente número de trabalhadores é colocado sob a chancela de um coordenador e a uma nova forma de organização, de caráter quase público, cuja propriedade é pulverizada entre vários acionistas detentores de pequenos títulos (ações). Segundo Berle & Means, com a transformação da estrutura de propriedade e gestão, antes mencionada, torna-se necessária à institucionalização de mecanismos para alinhar os interesses dos proprietários e gestores e eliminar as assimetrias identificadas. Esses mecanismos, que na prática se traduzam em boas práticas de gestão, são as questões centrais da governança corporativa como mencionado no item 2. Outra base teórica da governança corporativa está na obra intitulada *The nature of the firm*, Ronald Coase (1937) que ressalta o papel da firma como mecanismo de coordenação econômica, ao lado do mecanismo de preço, presente na operação dos mercados, e o papel do empreendedor-coordenador, cujas decisões resultam no direcionamento da produção. Coase discute porque as firmas de fato existem e produzem, ao invés de existirem apenas mercados. Essa questão origina a discussão sobre os custos de transação, explicando porque as firmas estabelecem sistemas de organização que substituem a ação do mercado, e mostrando até que ponto ocorrem processos de verticalização. Contrapondo a Coase, Williamsson (1985, p.20) entende que existem enfoques contratuais, pertinentes às funções cumpridas por mecanismos de adaptação dos agentes, que são os eventos não antecipáveis, que influenciam no resultado econômico das transações realizadas.

Na linha de pensamento de Williamsson, se todos os problemas para se realizar uma transação contratual fossem previsíveis, não haveria necessidade de coordenação (*governance*) ao longo de sua execução. Existem, no entanto, continuando Williamsson, custos de monitorar o cumprimento do contrato e de renegociar os parâmetros da transação. Esses custos são os denominados *ex post*, entre os quais os de montar estruturas contingentes e de correção para tais eventualidades, além do próprio fracasso destas (má adaptação). Williamsson conclui que existe grande interdependência entre os custos *ex ante* e *ex post*, ou seja, um contrato pode ser econômico, em termos de custos de transação *ex ante*, para ser implementado, mas nada garante que o será quanto ao seu monitoramento. O que se pode inferir da avaliação de Williamsson é que a forma de gerir os contratos, através de boas práticas de controle e governança, certamente podem minimizar e otimizar os custos eventuais que podem ocorrer

pós contratação e assegurar um resultado econômico adequado para a organização. Temos ainda a contribuição teórica do historiador Alfred Chandler, que em sua obra *Strategy and Structure* (1962), apresenta o resultado de uma análise comparativa de grandes corporações como a Du Pont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck & Co, da qual resulta sua sustentação teórica de que as decisões estratégicas determinam à estrutura das organizações e que essas estruturas dependem das estratégias e formas de gestão. Segundo Chandler (1962, p. 28), a estratégia deriva das alterações ambientais, que por sua vez são percebidas na forma de variações das exigências dos clientes, mudanças sociais (como a migração da população para áreas urbanas), desenvolvimento tecnológico, surgimento de novos produtos no mercado, entre outros aspectos. Entende Chandler que essa linha de raciocínio determina aos gestores uma forma de administração mais “descentralizada”, já que as empresas têm que responder mais eficazmente aos desafios impostos pelo meio ambiente. A essência da obra de

Chandler chama à atenção para uma ruptura histórica - a passagem do capitalismo industrial típico ligado à Revolução Industrial para o que designou de capitalismo "gestionário". Segundo Chandler, esta fratura começa nos anos 80/90 do século XIX, depois da Grande Depressão da época, e estende-se até final dos anos 20 do século XX. Consiste na transição da direção pessoal das empresas pelos capitães de indústria para uma nova elite de profissionais que não detinham a propriedade das empresas, mas que exerciam o poder real no plano estratégico. Ainda Chandler, o surgimento desta hierarquia integradora dentro das organizações deriva da complexidade que os novos setores de negócio emergentes revelam. Concluindo, Chandler sublinha que os meios modernos de transporte e de comunicação – os caminhos de ferro (boom a partir de 1830) e do telefone (arranque com Bell em 1876) – e depois a produção em massa (criada por Henry Ford uns anos depois da fundação da Ford em 1903 numa Avenida de Detroit) e a moderna distribuição exigiam a introdução de capacidades organizacionais e a separação entre a propriedade e a gestão, uma das questões centrais de governança corporativa.

As teorias antes mencionadas podem ser consideradas como marcos da eclosão da governança corporativa, pois influenciaram para um maior aprofundamento e debate das questões presentes nas organizações, relacionadas com gestão e propriedade, e os seus reflexos nos atores que interagem, interferem e/ou dependem das organizações, os *stakeholders*. Contribuem ainda para que no início da década de 80 eclodisse nos Estados

Unidos um forte movimento pela governança corporativa, o qual posteriormente se alastrou pelo mundo afora.

Nesse contexto de conceitos e históricos da governança corporativa que o artigo visa mostrar a relação das boas práticas de governança com a sustentabilidade empresarial, comentado no item 5.

4 – Os Modelos de Governança Corporativa

Na grande maioria das pesquisas sobre governança corporativa, a questão central que merece análise é a baseada em torno da separação entre propriedade e gestão e os seus problemas decorrentes. Como mencionado no item 2, Berle & Means (1932), em relevante trabalho que contempla o ambiente norte-americano, já haviam identificado preliminarmente a relação de agência, entre proprietários e administradores. Alguns autores como Fontes Filho (2004) defendem uma linha de modelagem de governança corporativa baseada em dois conjuntos de práticas que podem ser chamados de paradigmas: o modelo *shareholder* ou financeiro, cujo foco central é o interesse do acionista (*stokholder*); e o modelo *stakeholders* ou de públicos relevantes, que adota uma visão mais abrangente, enfatizando, por exemplo, a responsabilidade social da corporação, colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamento com diversos atores.

4.1 – O modelo *shareholder* ou financeiro

Neste modelo, o objetivo central da empresa é maximizar a riqueza dos acionistas, utilizando como critério de avaliação de desempenho, o seu valor de mercado, ou valor econômico. Numa visão que reforça a característica desse modelo, cabe a citação de uma ampla pesquisa sobre governança corporativa, realizada em diversos países, empreendida por Schleifer e Vishny (1997, p.744) e baseada em premissas do modelo financeiro. Os autores assim se expressam à concepção de governança corporativa considerada em suas pesquisas:

A governança corporativa lida com o problema de agência: a separação entre gestão e finanças. A questão fundamental da governança corporativa é assegurar aos financiadores que eles recebam um retorno sobre os investimentos financeiros.

Considerando que neste modelo, os gestores das empresas têm obrigações fiduciárias, dentre as quais a principal é maximizar o retorno dos ativos, os principais conflitos advindos, relacionam-se com a separação entre a propriedade e gestão, assimetria de informações e divergência de objetivos entre principal e agente, mais conhecido como problemas de agência. Nessa linha, o modelo trás algumas características como a de estimular a definição de regras e incentivos, ou seja, de contratos explícitos e implícitos, objetivando efetivamente alinhar o comportamento dos administradores com os anseios dos proprietários. Os contratos são determinados pelas empresas mais do que pelo sistema legal ou pelas normas culturais.

4.2 – O modelo *stakeholder* ou de públicos relevantes

De acordo com Andriof et al (2002), a origem do termo *stakeholder* remonta o ano de 1962, quando o Standfor Research Institute usou pela primeira vez a expressão “*stakeholder perspective*”. Este conceito emergiu das teorias de Darwin e Smith, e das mudanças ambientais nos anos de 1960, a partir do conhecimento de que havia pessoas e organizações para além dos acionistas, que eram afetadas pelas atividades de uma empresa. Ainda para Andriof et al (2002), os *stakeholders* ou “partes interessadas” também podiam ser referidos como reclamantes, influentes, público, constituintes. Cada um destes termos tinha seus méritos, mas o termo “partes interessadas” era preferível quando se pretendia identificar genericamente os grupos atingidos pelas atividades de uma organização para com os quais tinha a responsabilidade de dar satisfações. Já de acordo com Almeida (2003), a terminologia *stakeholder* deriva do termo *stake something* que significa “dizer que tem um direito de ter alguma coisa” (Wehmeir; 2000), sem especificar a delimitação temporal deste direito, podendo se referir ao presente ou futuro. Desta definição, conclui-se que um *holder*, cuja tradução é “uma pessoa que tem ou possui algo e o mantém em sua mão” (Wehmeir: 2000) e um *stake* é a pessoa física ou jurídica que tem um direito de ter alguma coisa. Numa visão mais polêmica sobre o conceito de *stakeholders*, Freeman (1984) designava ser “qualquer grupo ou indivíduo que pudesse afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização”. Essa designação de Freedman, de acordo com alguns autores como Phillips (1999), remetia à ambigüidade já que permitia incluir uma infinidade de atores como ativistas, terroristas, meios de comunicação de massas, concorrentes, etc. ou, fatores climáticos como

Mitchell et al., (1997) que afetavam a organização, mas aos quais não devia ser reconhecida legitimidade (Phillips, 1999), por isso o conceito era considerado relativamente vago (Jones et Wicks, 1999) ou muito vago (Pesqueux et Biefnot, 2002). Para Jones et Wicks (1999) foram Donaldson et Preston (1995) que deram coerência ao conceito de partes interessadas, ao defini-las com base nos interesses legítimos que estas detinham na organização, o que implicava: a) que os detentores de direitos fossem grupos e pessoas que tinham interesses legítimos; logo, eram conhecidos e identificados; b) que os interesses de todos os constituintes tinham valor intrínseco. Na figura 1 é apresentado um modelo da perspectiva pluralista³ defendida por Donald et Preston (1999), no qual é identificado o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização, não existindo prioridades pré-estabelecidas em relação aos interesses de qualquer das partes interessadas.

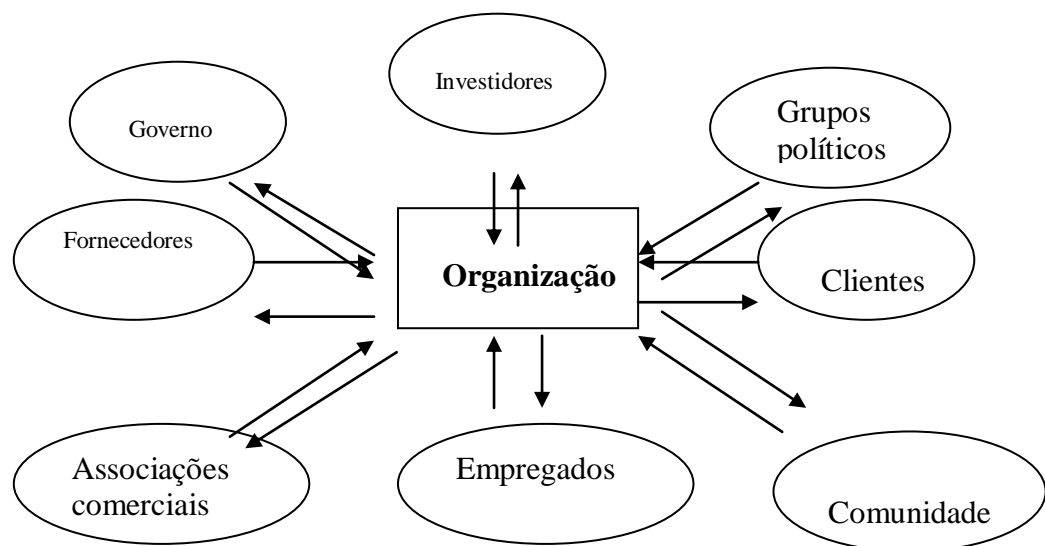


Fig. 1 – Modelo de Governança Corporativa sob Perspectiva Pluralista
 Fonte: Donaldson et Preston (1995), adaptado pelo autor

Além das definições conceituais e da origem do termo *stakeholder*, cabe, entretanto, destacar que as grandes transformações por quais as empresas vêm passando desde a segunda metade

³ A gestão com base na perspectiva pluralista, envolvia a afetação dos recursos organizacionais e a avaliação dos impactos no desempenho organizacional dessa afetação, em vários grupos de interesses, dentro e fora das fronteiras da organização. A idéia base era a de que o resultado final da atividade empresarial de uma organização devia levar em consideração os retornos (outcomes) que otimizavam os interesses de todas as partes interessadas, e não os resultados dos acionistas (Clarkson, 1995; Jones et Wicks, 1999; Jawahar et McLaughlin, 2001)

do século XX, foram fatores impulsionadores para a entrada em cena dos *stakeholders*, já que à visão tradicional de organizações destinadas exclusivamente a produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro dos proprietários, emergiram abordagens alternativas.

Dentre essas, a abordagem sob a ótica dos *stakeholders*, que defende como objetivo principal das empresas, a sua sobrevivência ao longo do tempo, e para isso propõe o gerenciamento dos interesses de todos os interessados ou influenciados pela atividade da organização. Segundo Clarkson (1995), a relevância dos públicos relevantes (*stakeholders*) é preconizada a partir de uma pesquisa feita em 78 estudos de campo sobre desempenho social corporativo, no período de 1983 a 1993, sendo as principais conclusões extraídas: a) cumpre distinguir entre questões de públicos relevantes (*stakeholders*) e questões sociais, porque as corporações e seus administradores gerenciam relacionamentos com os seus públicos relevantes e não com a sociedade; b) cumpre conduzir análises de acordo com o nível apropriado: institucional, organizacional ou individual; c) é factível avaliar tanto o desempenho social de uma corporação quanto dos seus administradores na gestão das responsabilidades e relacionamentos com os públicos relevantes. Na interpretação de Rodrigues & Mendes (2004), as empresas têm um conjunto de inter-relações com a sociedade, e existe um interesse compartilhado, onde uma interdependência é desenvolvida entre a organização e os grupos sociais. Desta forma, as pessoas, grupos e organizações que mantêm relacionamentos com a empresa são chamados de parceiros (*stakeholders*). Os parceiros ou *stakeholders* podem ser classificados em dois tipos: a) primários ou diretamente vinculados com as funções principais da empresa; b) secundários ou relacionados com as atividades indiretas ou induzidas pela empresa.

São considerados *stakeholders* primários os supridores diretos dos fatores de produção da empresa, estando classificados entre eles: acionistas ou *stockholders*, funcionários, credores, clientes, distribuidores e os concorrentes. De acordo com Clarkson (1995) os *stakeholders* primários são aqueles sem cuja participação contínua a corporação não sobrevive sem sérios problemas, já que oferecem infra-estruturas e mercados, cujas leis e regulamentações devem ser obedecidas e cujas taxas e outras obrigações devem ser pagas. Rodrigues & Mendes (2004) identificam como as principais funções dos parceiros (*stakeholders*) primários as de suprir: 1. capital aos acionistas e credores; 2. matérias primas, insumos e serviços aos fornecedores e prestadores de serviços; 3. produtos e serviços aos clientes; 4. infra-estrutura e orientação macro-econômica ao

governo; 5. padrões de referência aos concorrentes; 6. condições de distribuição dos produtos fabricados aos distribuidores.

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* secundários ou públicos relevantes secundários, são aqueles que influenciam ou afetam, ou são afetados pela corporação, mas que não são essenciais à sua sobrevivência. A mídia e uma ampla faixa de grupos de interesses são consideradas públicos relevantes secundários, tendo os mesmos a capacidades de mobilizar a opinião pública a favor ou contra o desempenho corporativo. Embora a sobrevivência da organização não dependa desses grupos, têm os mesmos, potencial para causar estragos significativos à mesma. No entendimento de Rodrigues & Mendes (2004), *stakeholders* secundários ou parceiros secundários são aqueles envolvidos nos inter-relacionamentos entre a empresa e a sociedade sobre os quais incidem reflexos de segunda ordem, decorrentes das atividades da empresa. Como exemplos de parceiros secundários, citam-se as comunidades locais da região da empresa; os grupos ativistas sociais – igrejas, ONG's, entidades ambientalistas; defesa do consumidor, etc.; a mídia; grupos de suporte empresarial, como associações de empresas; o público em geral.

Diante da ampla gama de informações e interpretações sobre os modelos apresentados, enseja-se a concluir que entre os modelos, na verdade, não existe uma polaridade, mas sim características de interdependência entre os mesmos, pois se por um lado os *stokholders* são os donos do capital investido nas empresas e os defensores desse modelo de gestão lhes dão uma maior relevância em relação ao outro, por outro lado, a empresa para ter uma gestão adequada nos dias de hoje, necessita cada vez mais de estabelecer parcerias e ter respeito e ética nas relações com as outras partes interessadas no negócio, surgindo daí a necessidade de estabelecerem um sistema de governança corporativa viável.

Nessa linha de interpretação, cabe registrar a avaliação feita por Rodrigues e Mendes (2004, p.40):

Dizer que o acionista não é nada sem os outros parceiros ou mesmo que sem os acionistas não existiriam as funções dos demais, são atitudes maniqueístas sem objetivos. Todos precisam de todos seria uma frase mais realista. Cada um deve desenvolver o seu papel. Cumprir à governança corporativa estabelecer a estratégia, as metas os controles para que essas funções sejam produtivas e eficientes, conduzindo aos melhores resultados ao maior valor possível para a organização.

Mesmo considerando a importância do conhecimento dos modelos teóricos surgidos e estudados sobre governança corporativa, conforme comentado nesse item, é possível afirmar-se hoje que, no cenário atual dos negócios os administradores não podem mais deixar de

considerar a importância das outras partes interessadas que influenciam ou participam dos seus negócios, destarte, incluindo nos seus planos estratégicos as possíveis influências e impactos de suas relações, dependências e tratamentos com essas partes interessadas, pois assim fazendo, estão em linha com uma postura de responsabilidade social, que cada vez mais a sociedade exige hoje, e por conseqüência, contribuindo para viabilizar maior sustentabilidade e perenidade dos seus negócios, conforme comentado no capítulo seguinte.

5. A Sustentabilidade Empresarial

Em linha com o comentado no artigo RAE • v. 41 • n. 4 • Out./Dez. 2001, é possível cada vez mais afirmar que a nova concepção de empresa que surge nos tempos atuais tem pouca relação com a da empresa social de outra época. O compromisso e desafios das empresas hoje estão além de sua função precípua de geração de riqueza. A empresa atual mantém seu caráter essencial de geradora de riqueza, sem a atribuição de funções sociais alheias ao seu funcionamento e aos seus métodos de gestão, porém passa a fazê-lo, idealmente, de forma socialmente responsável. A própria definição de riqueza, por sua vez, é ampliada, passando a incorporar não somente bens materiais tangíveis mas também valores intangíveis (ou, como querem alguns, éticos) – como a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento sustentável, a dignidade no trabalho e a defesa do consumidor. Esses valores, de caráter universal, pressupõem a existência de partes direta ou indiretamente interessadas na criação de riqueza pela empresa e que não são coincidentes com as tradicionais partes interessadas (*stakeholders*, no jargão especializado). Essas partes interessadas englobam sindicatos, entidades de classe, associações de consumidores, organizações não governamentais de toda natureza e até a comunidade local em que as empresas operam. Constituem grupo heterogêneo e difuso, ao contrário da empresa, que mantém identidade clara, mesmo se a sua estrutura for complexa e dispersa no tempo e no espaço. (i.e., os acionistas e os credores). O gradual reconhecimento desse papel constitui, do ponto de vista sociológico, um dos aspectos fundamentais da recente evolução da empresa e de seus métodos de gestão. Se a antiga noção de empresa social parece estar desacreditada, por carecer de embasamento conceitual e aceitação pela sociedade, a nova concepção, que se pode chamar de empresa cidadã, ganha número de adeptos cada vez maior, não apenas nos países industrializados mas nos principais países emergentes. Para compreender melhor a concepção de cidadania empresarial, é

necessário analisá-la à luz do fenômeno mais amplo conhecido como governança corporativa. A opção pelas boas práticas de governança corporativa tem elevado as empresas a um patamar de responsabilidade social, conforme definição a seguir comentado, e com isso, tornando possível, cada vez mais, relacionar essas ações com o seu melhor desempenho, sustentabilidade e perenidade dos seus negócios.

A responsabilidade social é definida, de acordo com a futura norma internacional de responsabilidade social, a ISO 26000⁴, com a norma brasileira de responsabilidade social, a NBR 16001, e com os Indicadores Ethos, como uma conjunção de quatro temas estruturantes que se inter-relacionam: a ética, a transparência, o desenvolvimento sustentável e as partes interessadas.

	NBR 16001	Relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas , visando o desenvolvimento sustentável .
	INDICADORES ETHOS	Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
	ISO 26001 (DIS)	Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável , inclusive a saúde e bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas ; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Figura 2 - Definições de Responsabilidade Social

Fontes: ABNT. *ABNT NBR 16001: responsabilidade social - sistema da gestão - requisitos*. Rio de Janeiro, 2004. 11 p. p. 3; ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2009*. São Paulo: Instituto Ethos, 2009. 79 p. p. 78; ISO. *ISO/DIS 26000: diretrizes sobre responsabilidade social*. Minuta de Norma Internacional. ISO/TMB WG SR N 172. ISO, 2009-09-04. 118 p. p. 16. [grifos nossos].

Dos quatro temas ressaltados, a transparência e o engajamento das partes interessadas são os menos explorados. Segundo Oliver (2004, p. 46), são tantos grupos defendendo a divulgação de informações empresariais e novos padrões de governança que a transparência já quase

⁴ A norma está em fase final de estruturação e tem previsão de publicação até o final de 2010. A versão considerada para este trabalho é a DIS, *Draft International Standard*, que é o documento mais recente e que se constitui no passo anterior ao documento final a ser publicado.

pode ser considerada como uma nova indústria. Porém, o que é transparência? Quais seriam as suas definições?

Oliver (*ibid.*, p. 2) formula interessantes perguntas sobre o tema: “Se a transparência é tão importante para o mundo dos negócios, porque ela é tão difícil de ser encontrada? Como reconhecer a transparência? Como se pode ver algo que por definição é invisível?”. Outra dúvida poderia ser acrescentada: A quem interessa a transparência? De acordo com recente pesquisa divulgada pela Edelman (2010, p. 6), a *Trust Barometer 2010*, “a vastly different set of factors – led by trust and transparency – now influences corporate reputation and demands that companies take a multidimensional approach to their engagement with stakeholders”, que traduzido é: “uma vasta lista de diferentes fatores - liderada pela confiança e transparência - agora influencia a reputação corporativa e exige que as empresas adotem uma abordagem multidimensional de seu envolvimento com os stakeholders (partes interessadas).

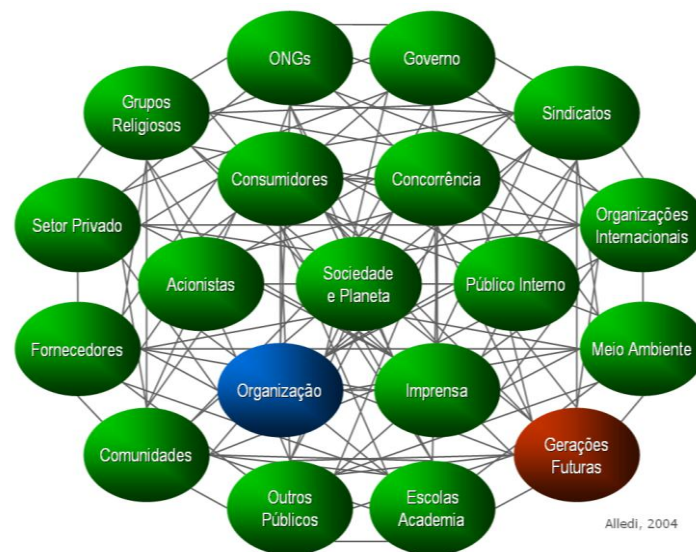


Figura 3 - O Novo Cenário dos Negócios

Fonte: Alledi Filho, 2004

Um novo cenário de negócios (figura 3) é apontado pela mesma publicação: “a stakeholder, not a shareholder, world” (*ibid.*, p. 7). A pesquisa, empreendida com 4.875 pessoas qualificadas⁵ de 22 países, revela que, quando perguntado sobre qual das partes interessadas

⁵ The 2010 Edelman Trust Barometer survey sampled 4,875 informed publics in two age groups (25-34 and 35-64). All informed publics met the following criteria: college-educated; household income in the top quartile for their age in their country; read or watch business/news media at least several times a week; follow public policy issues in the news at least several times a week. (EDELMAN, 2010, p. 8).

deve ser considerada pela alta gestão como a mais importante num processo decisório, 52% dos entrevistados declararam que “todas as partes são igualmente importantes” (figura 4).

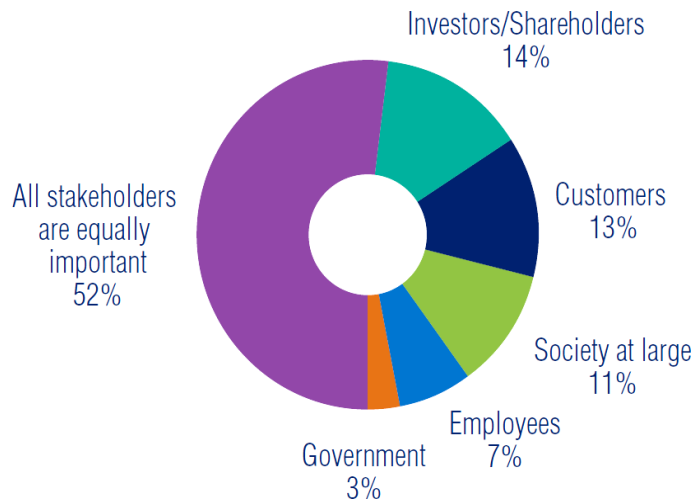


Figura 4 - When a CEO makes business decisions for his or her company, which stakeholder should be most important to his or her decision?

Fonte: 2010 Edelman Trust Barometer.

Se uma nova concepção de negócios exige transparência e uma preocupação com todas as partes interessadas, como considerar suas expectativas? Como engajá-los? Quais ferramentas e iniciativas podem ajudar a entender quem são os *stakeholders* e o que é e como proceder com o engajamento dos mesmos? E se um amplo relacionamento com os públicos de interesse se mostra imprescindível para uma gestão pautada nos desafios da responsabilidade social e da sustentabilidade aplicados às organizações, estariam às empresas de construção pesada aptas a conduzir um processo de diálogo com os seus *stakeholders*?

Na tabela 1 é demonstrado um resumo das principais referências bibliográficas que contribuem para proposição e estabelecimento de diretrizes para uma governança voltada para a sustentabilidade, que amparam o objeto deste artigo.

Tabela 1 – Resumo das Principais Fontes Bibliográficas para Estabelecimento de Diretrizes de Governança para Sustentabilidade

Órgão/autor	Título da Obra/Fonte	Proposta de Diretrizes / Alcance
ALVES, S.E.L., RAE-Revista de Administração de Empresas da FGV, v.41, nº4, p. 80, Out./Dez/2001, S.Paulo	Governança e Cidadania Empresarial	Auxilia como base teórica e comentários sobre a evolução recente do conceito de cidadania empresarial e de sua principal manifestação: a evolução de padrões de comportamento empresarial socialmente responsável.
ASHLEY, Patrícia A, São Paulo: Saraiva, 2002.	Responsabilidade Social nos Negócios: Um Conceito de Construção	Auxilia como base teórica e com exemplos práticos, para as questões sobre ética e responsabilidade social dos negócios.
Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT	Norma NBR 16001	Certifica o cumprimento de normas voltadas para ética e transparência na relação com as partes interessadas e desenvolvimento sustentável.
Instituto ETHOS	Indicadores ETHOS	Mede através de indicadores o nível de responsabilidade social, ética, transparência e compromisso com o desenvolvimento sustentável das organizações.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC	Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa	Define os códigos de boas práticas e padrões de condutas para uma governança corporativa social, responsável e sustentável.
International Organization for Standardization - ISO	Norma ISO 26001	Certifica o cumprimento de normas de boas práticas de governança alinhadas com responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.
MCINTOSH, Malcom et al, Rio de Janeiro: Qualitymark; 2001.	Cidadania Corporativa Estratégias Bem Sucedidas para Empresas Responsáveis	Mostra os avanços e preocupações das organizações com as questões sociais e o que muitas estão fazendo para a sustentabilidade e perenidade dos seus negócios.
Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OCDE	Normas de cooperação entre os países para atingirem a sustentabilidade de suas economias.	Estabelece códigos de princípios direcionados para a cooperação econômica e social entre as nações e incentivo de boas práticas de governança voltadas para a sustentabilidade dos negócios.
STEINBERG, Herbert et al, São Paulo: Gente,2003.	A Dimensão Humana da Governança Corporativa	Mostra os avanços da governança corporativa numa amplitude de responsabilidade social e cidadania.

Fonte: Autor, 2010

6 – Conclusões e sugestões de novas pesquisas

Considerando a nova ordem social que a sociedade está impondo ao mundo dos negócios, ou seja, cada vez mais exigindo transparência nas informações divulgadas, responsabilidade e cuidado com o meio ambiente, participação nas estratégias e decisões das outras partes interessadas nos seus negócios, é possível concluir que não há volta nessa caminhada das empresas para uma gestão responsável. Torna-se cada vez mais necessário para as empresas ter gestão responsável, com boas práticas de governança voltadas para a sustentabilidade dos negócios. Há que se ouvir e considerar em suas estratégias as expectativas das outras partes interessadas. As empresas oportunistas que optam por não considerarem essas questões, ficam ou ficarão alijadas da competitividade e terão a sustentabilidade e perenidade dos seus negócios colocadas em risco, pois a sociedade está atenta e exigente com as boas práticas de gestão sustentável.

Visto ser tema de considerável atualidade no mundo dos negócios e que demandará sempre novos debates e avanços e que portanto não se esgota aqui, fica como sugestão para continuidade de estudos e pesquisas, as seguintes proposições:

- avaliar se a governança sustentável cria valor para o acionista;
- pesquisar sobre empresas de determinado segmento avaliando-as quais que praticam governança sustentável e as que não, comparando suas performances;
- pesquisar sobre governança sustentável praticada no serviço público;

Referências

ABNT ver ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, disponível em www.abnt.org.br

ACCOUNTABILITY. **Accountability 1000 (AA1000) Estrutura**: norma, diretrizes e qualificação profissional. Versão Preliminar – Novembro 1999. São Paulo: Accountability; BSD; Fundação Dom Cabral; Instituto Ethos, 2002. 106 p. disponível em <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/Resources/AA1000%20Framework%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 21 Dez. 07.

_____. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**: versão preliminar. Trad.: Sustentare, Portugal. Londres: Accountability, 2005. 64 p. Tradução de: AA1000 Stakeholder Engagement Standard: exposure draft. Disponível em: <http://www.accountability21.net/default.aspx?id=1018>. Acesso em: 02 Mai. 08.

ACCOUNTABILITY; UNEP; SRA. **The Stakeholder Engagement Manual**: volume 2: the practitioners' handbook on stakeholder engagement. ACCOUNTABILITY; UNEP; SRA, 2005. 146 p. Disponível em: <http://www.stakeholderresearch.com/publications.htm>. Acesso em: 25 Abr. 08.

ALLEDI FILHO, Cid. **Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. 2002. 114 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2002.

ALMEIDA, F.G. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – estudo do setor de telecomunicações**. 2001. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontífice Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2001.

ALVES, S.E.L, **Governança e Cidadania Empresarial**, RAE-Revista de Administração de Empresas da FGV, v.41, nº4, p. 80, Out./Dez/2001, S.Paulo

ANDRADE, A. ROSSET, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRIOF et al. **The corporate governance on the perspective of the stakeholders**; Havard Business Review. June,2002. EUA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16001: responsabilidade social – sistema da gestão – requisitos**. Rio de Janeiro, 2004. 11 p.

BERLE, Adolf Jr; MEANS, Gardner. **The Modern Corporation and private property.** New York: MacMillan publishing company, 1932

BOHM, David; FACTOR, Donald; GARRETT, Peter. **Dialogue: a proposal.** 1991. 10 p. Disponível em: http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html. Acesso em: 30 Ago. 07.

BENNIS, Warren *at al.* **Transparência: como criar uma cultura de valores essenciais nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 182 p. Tradução de: Transparency, 2008.

BOVESPA. **Site oficial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.** 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 11 jul. 2006.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável.** 5 Reimpr. São Paulo: Cultrix, 2005. 296 p. Tradução de: The Hidden Connections: a science for sustainable living, 2002.

CARLSSON, R.; **Ownership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy.** New York: John Wiley & Sons, 2001.

CHANDLER, ALFRED D. JR.; **Strategy and Structure (MIT Press, 1962);**

COASE, Ronald. **The nature of the firm.** *Economia*; v.4, p.386-405, 1937

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. 2006. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca.** São Paulo: Makron Books, 2001. 444 p. Tradução de: *Cannibals with Forks.* 2000.

_____. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (Editors). **The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?:** assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan, 2004. 186 p.

ETHOS ver INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, www.ethos.org.br

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade 2006.** Versão em Português. São Paulo: Instituto Ethos; ABERJE; FGV-CES, 2006. 47 p. Disponível em: www.globalreporting.org. Acesso em: 08 Mar. 07.

_____. **Ciclo Preparatório para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI:** manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações. Amsterdam: GRI, 2007. 71 p.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002. 320 p. Tradução de: *Everybody's Business: managing risks and opportunities in today's global society*. 2001.

GRI ver GLOBAL REPORTING INITIATIVE

HART, Stuart L. **O Capitalismo na Encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Reimpressão 2007. Porto Alegre: Bookman, 2006. 232 p. Tradução de: *Capitalism at the Crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*, 2005.

HOCK, Dee. **Nascimento da Era Caórdica**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 2006. 295 p. Tradução de: *Birth of the Chaordic Age*, 1999.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA; **Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2004: IBGC, 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Programa Tear - Tecendo Redes Sustentáveis**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 23 Abr. 07.

_____. **Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor**. São Paulo: Instituto Ethos; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4213&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 23 Abr. 07.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2009**. São Paulo: Instituto Ethos, 2009. 79 p. Disponível em: http://www.ethos.org.br/Uniethos/documents/IndicadoresEthos_2009_port.pdf. Acesso em: 16 Mai. 2010.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Stakeholder Engagement**: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets. Washington D.C.: International Finance Corporation, 2007. 172 p.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Draft ISO 26000 WD4.1: guidance on social responsibility**. ISO/TMB WG SR - IDTF N050. ISO, 2008-03-11. 79 p.

_____. **ISO/CD 26000: guidance on social responsibility**. ISO/TMB WG SR N 157. ISO, 2008-12-12. 94 p.

_____. **ISO/DIS 26000: guidance on social responsibility**. Draft International Standard. ISO/TMB WG SR N 172. ISO, 2009-09-04. 99 p.

_____. **ISO/DIS 26000: diretrizes sobre responsabilidade social.** Minuta de Norma Internacional. ISO/TMB WG SR N 172. ISO, 2009-09-04. 118 p. Tradução livre para o português (versão 00 - 19.10.2009).

ISO ver INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.

LETHBRIDGE, Eric; **Governança corporativa.** Disponível em: www.bndespar.com.br/conhecimento/revista/rev809.pdf. Acessado em: 7 jul. 2006

LOUETTE, Anne (org.). **Compêndio para a Sustentabilidade:** ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental: uma contribuição para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Instituto Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007. 186 p. Disponível em: <http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/361>. Acesso em: 22 Mai. 08.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005. Reimpressão 2009. 315 p.

MARIOTTI, Humberto. **Competitividade e Violência Estrutural.** 2000. Disponível em: <http://www.geocities.com/pluriversu/violestr.html>. Acesso em: 09 Set. 07.

_____. **Diálogo:** um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência. 2001. Disponível em: <http://www.geocities.com/pluriversu/dialogo.html>. Acesso em: 09 Set. 07.

McINTOSH, Malcolm et al. **Cidadania Corporativa:** estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 344 p. Tradução de: Corporate Citizenship.

MORIN, Edgar. **O Método 1:** a natureza da natureza. 2. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2003. 480 p.

OLIVER, Richard W. **What is Transparency?** New York: McGraw-Hill, 2004. 84 p.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um Discurso sobre as Ciências.** 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2006. 92 p. Publicação original portuguesa em 1987.

SCHUSTER, John P.; CARPENTER, Jill; KANE, M. Patricia. **O Poder do Gerenciamento Transparente.** São Paulo: Futura, 1997. 305 p. Tradução de: *The Power of Open-Book Management.* 1996.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 22. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006. 443 p. Tradução de: *The Fifth Discipline,* 1990.

SIFFERT, Nelson, 2006, **Artigos sobre o Setor Elétrico,** (www.canalenergia.com.br, consulta em 23/06/06.

STEINBERG, Herbert et al; **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**: São Paulo: Gente,2003.

TAGGI, Max; BIZI, Marisa. **A Arte do Diálogo**. Bauru, SP: EDUSC, 1999. 104 p. Tradução de: L'arte del Dialogo.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A Empresa Transparente**. São Paulo: M. Books, 2005. 355 p. Tradução de: *The Naked Corporation*.

THE CHAORDIC COMMONS. **Characteristics of Chaordic Organizations**. Disponível em: <http://www.chaordic.org/characteristics.html>. Acesso em: 07 Mai. 10.