

2014

# IBGC *em* FOCO

Nº 69 - Junho/Julho/Agosto

Publicação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



PB6 Produtora

08

## Sucessão, avaliação e remuneração estão na pauta dos conselhos

Segunda edição do Encontro reúne público de 166 conselheiros que juntos aos palestrantes evidenciam o crescente foco dado aos temas relacionados ao Capital Humano

03

### Informes IBGC

- ✓ Novidades em *advocacy*
- ✓ Inscrições Prêmio Academia e Imprensa
- ✓ Instituto e a Governança no Brasil e no Mundo

06

### Caminhos da transparência público-privada

Controlador Geral do Município de São Paulo e presidente da ONG Transparência Brasil refletem sobre a abrangência e limitações da Lei 12.846/2013, também identificada por “Lei Anticorrupção”

11

### Os beneficiários da criação de valor pela Governança

Agentes do mercado e acadêmicos debatem sobre o alcance e as limitações da ideia de criação de valor, as externalidades criadas e os novos enfoques possíveis

15

### Remuneração de administradores ganha destaque nas reuniões dos conselhos

Representantes do Banco Central e do Banco Itaú Unibanco e consultores debatem as mudanças na abordagem do assunto ‘remuneração’ pelas companhias brasileiras

17

### Responsabilidade social corporativa: Percepções dos conselheiros de administração no Brasil

Na busca por respostas, autores também refletem sobre os pontos considerados pelos conselheiros quando precisam tomar decisões em temas relacionados à responsabilidade social corporativa

## Deliberações do Conselho



### Abril

- ✓ Apresentados as atividades do Centro de Conhecimento e o planejado para 2014-2015.
- ✓ Aprovado Regimento Interno do Conselho de Administração (CA).
- ✓ Apresentadas política de remuneração variável e metas 2014 aprovadas pelo CA anterior (2012-2014).
- ✓ Eleitos os conselheiros Eliane A. Lustosa e Fernando Alves para a vice-presidência do Conselho do IBGC, com mandato de um ano.
- ✓ Definidos os membros dos Comitês do CA:
  - Comitê de Auditoria e Riscos: Emilio Carazzai (coordenador), Fernando Alves e Marta Viegas.
  - Comitê de Pessoas: Luiz Carlos Cabrera (coordenador), Roberto Waack e Ricardo Setúbal.
- ✓ Deliberado o não registro em cartório das atas das reuniões do Conselho, com exceção das com decisões de eleições. Todas, entretanto, continuarão a estar disponíveis no site do IBGC.
- ✓ Iniciadas as discussões do processo do planejamento estratégico, a ocorrer em agosto.
- ✓ Debatido modelo de funcionamento das Comissões.
- ✓ Discutido o conceito e o plano de *advocacy* e definido os temas prioritários, dentre eles, transparência com partes relacionadas, Governança pública e governança em sociedade mista, ética, diversidade e deveres responsabilidades dos Administradores.
  - Aprovada contratação de um assessor para assuntos de *advocacy*.
- ✓ Apresentados os indicadores de acompanhamento das metas do IBGC, a minuta do regimento dos capítulos e o processo de admissão de associados.
- ✓ Definidos os novos integrantes para a equipe de gestão de crise.
- ✓ Indicados novos membros para Colegiado de Apoio ao Conselho – Conduta.

Os detalhes de cada reunião podem ser obtidos nas respectivas atas disponíveis no site do Instituto, em IBGC / Governança do IBGC / Conselho de Administração.

### Maio

- ✓ Aprovado Guia de Melhores Práticas para Cooperativas.

## Capítulos



### Em dia com os acontecimentos nos Capítulos

Com o objetivo de disseminar as boas práticas de Governança Corporativa em diferentes Estados brasileiros, o IBGC mantém sete Capítulos que passaram recentemente por eleições para escolher seus representantes para o Comitê Coordenador. O **IBGC em Foco** reserva este espaço para dizer quem são os novos coordenadores dos Capítulos Rio Grande do Sul (fundado em 2002), Rio de Janeiro (2004), Paraná (2005), Minas Gerais (2009) e os recém-criados Ceará, Pernambuco e Santa Catarina, anunciados neste ano.

#### Capítulo Rio Grande do Sul

No dia 11 de abril foi realizada a Assembleia Geral Extraordinária (AGE), que definiu seu Comitê Coordenador. Os associados gaúchos escolheram Carlos Humberto Amodeo Neto, Cláudia Tondo (coordenadora-geral), Leonardo Wengrover, Vladimir Barcellos Bidniuk e Ubirajara dos Santos Vieira como coordenadores do capítulo. <http://goo.gl/1fcivl>

#### Capítulo Rio de Janeiro

Em AGE, realizada no dia 24 de abril, os associados ao IBGC na região elegeram os seguintes membros do Comitê Coordenador: Aloisio Macário, Antonio Alberto Gouvea Vieira, João Laudo de Camargo (coordenador-geral) e Lucia Casasanta. <http://goo.gl/ZjLU8U>

### Capítulo Paraná

No dia 10 de abril, os associados na região elegeram, por meio de AGE, os membros do Comitê Coordenador para o mandato de 2014 a 2016. Foram eleitos: Carlos Alexandre Peres, José Écio Pereira Costa Junior, Marcelo M. Bertoldi (coordenador-geral) e Nelson Luiz Paula de Oliveira. <http://goo.gl/xGG8J1>

### Capítulo Minas Gerais

Em 3 de abril, durante AGE, o Comitê Coordenador do Capítulo mineiro teve três candidatos reeleitos: Enio Coradi, Luciano Bucek e Marcus Tofanelli (coordenador-geral). Já Luis Nepomuceno estreia no cargo. <http://goo.gl/uo08NP>

### Capítulo Ceará

Os associados do Capítulo Ceará elegeram seu primeiro Comitê Coordenador por meio de AGE, realizada no dia 15 de abril. Único capítulo a dispor em sua composição de participação feminina semelhante à masculina, terá como coordenadores: Fernanda V. Costa (coordenadora-geral),

Francisco Back, João Alberto da Silva Neto e Liduina Helena C. Lundgren. <http://goo.gl/KvcZ8m>

### Capítulo Pernambuco

Pela primeira vez, os associados da região de Pernambuco elegeram seus primeiros coordenadores do Capítulo. Em AGE realizada no dia 16 de abril, foram eleitos Antônio Jorge Araújo (coordenador-geral), Bruno Suassuna Carvalho Monteiro, Mariana Moura Sales Sultanum e Ricardo da Silva Belo. <http://goo.gl/0vlCHN>

### Capítulo Santa Catarina

Em AGE ocorrida no dia 9 de abril, os associados da região de Santa Catarina elegeram os primeiros coordenadores do Capítulo. O colegiado será composto pelos associados Alfredo Burghi Junior, Bruno Luís Ferrari Salmeron, Sérgio Luiz Gargioni, Marcelo Gasparino da Silva, que também foi eleito coordenador-geral do Capítulo. <http://goo.gl/xLNSMx>

Mais informações sobre a votação e sobre cada participante acesse os links acima indicados.

## Informes IBGC



## Novidades em advocacy

*Integrantes do GT Interagentes visitam instituições para discussão de projetos educacionais e IBGC participa de nova audiência pública*

Como parte das atividades exercidas pelo IBGC está o GT Interagentes, formado por onze entidades que tem como objetivo contribuir para a melhoria do mercado de capitais brasileiro, com base nas melhores práticas de Governança Corporativa. Alguns integrantes do grupo visitaram no dia 3 de abril a Escola Nacional de Magistratura (ENM) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).

As visitas tiveram como objetivo a discussão de projetos educacionais a serem desenvolvidos nas instituições. Na ENM os representantes do GT tiveram uma audiência com o juiz Marcelo Piragibe sobre cursos voltados ao mercado de capitais. Já na Enfam, o juiz Paulo de Tarso Tamburini os recebeu para uma troca de ideias sobre a elaboração de futuros treinamentos para a capacitação de profissionais.

### Audiência pública

O IBGC formou Grupo de Trabalho para debater e se posicionar na audiência pública CVM SDM Nº 04/14. A minuta regulará a constituição, administração, funcionamento e divulgação de informações dos fundos de investimento, substituindo a Instrução CVM nº 409/2004, a fim de modernizar as regras aplicáveis aos fundos de investimento em diversos aspectos. O posicionamento do Instituto poderá ser consultado a partir de julho, no website, em Governança, Opinião IBGC.

## Em tempo para a edição 2014 do Prêmio IBGC Itaú

*Instituto irá premiar os melhores trabalhos sobre Governança Corporativa*

No mês de junho o IBGC deu início às inscrições para a edição 2014 do Prêmio IBGC Itaú, que tem como objetivo premiar os melhores artigos científicos ou reportagens realizadas individualmente ou em grupo com o tema Governança Corporativa. Os interessados podem se inscrever nas categorias Academia ou Imprensa até o dia 11 de julho, de forma gratuita no site do IBGC.

Todos os vencedores receberão um prêmio em dinheiro. Os primeiros colocados da categoria Imprensa poderão ainda participar de um curso

de dois dias oferecido pelo Instituto.

Já os vencedores da categoria Academia poderão apresentar o trabalho vencedor no Fórum Acadêmico Especial do IBGC.



A entrega do Prêmio IBGC Itaú será realizada durante o 15º Congresso de Governança Corporativa, que ocorrerá nos dias 13 e 14 de outubro, em São Paulo.

## Comissão de Estratégia do IBGC promove mesa redonda sobre "O Papel do Acionista na Estratégia das Organizações"

*Pontos acordados no debate serão inclusos no caderno de mesmo nome a ser lançado pela Comissão*

Com o objetivo de definir o posicionamento do IBGC em relação ao papel do acionista na estratégia das organizações e seu relacionamento com o conselho, integrantes da Comissão de Estratégia do Instituto e convidados se encontraram no dia 1º de abril para participar de uma mesa redonda. O assunto em questão é um dos principais debates do caderno batizado de "O Papel do Conselho de Administração na Estratégia das Organizações", que está em desenvolvimento pela Comissão.

O evento foi mediado por Eliana Segurado Camargo, coordenadora da Comissão de Estratégia

do IBGC, e Alberto Yamandú Messano Colucci, também membro da comissão. As principais discussões deram-se em torno de quatro questões: "o acionista é ouvido na elaboração da estratégia? Ele deve ser ouvido? Ouvir o Acionista contradiz a legislação de Sociedades? O que fazer quando existe seria discrepância entre conselho e acionista na melhor estratégia para a empresa ou entre dois ou mais acionistas principais?". As respostas dos participantes gerarão subsídios para que a comissão conclua o caderno que tem como objetivo orientar conselheiros sobre seu papel na estratégia nas organizações.

## Representantes da área de conhecimento e cooperativas do IBGC visitam projetos em Brasília e Paraná

A superintendente de Conhecimento do IBGC Adriane dos Santos de Almeida e o coordenador da Comissão de Governança em Cooperativas, José Luiz Munhós, viajaram para Brasília, onde visitaram a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Na ocasião, dia 3 de abril, os representantes do Instituto conheceram o projeto "Governança nas Cooperativas", idealizado pela instituição. Já no dia 16 do mesmo mês, os representantes do IBGC estiveram na Organização das Cooperativas do Paraná

(Ocepar) para conhecer o seu sistema de avaliação de gestão e desempenho para cooperativas agropecuárias. O método em questão foi desenvolvido para auxiliar as

cooperativas do Estado em seu processo de gestão. O trabalho faz parte de um projeto amplo da OCB para melhoria da Governança das cooperativas.

## Governança brasileira nas Américas e Europa

*IBGC participa de atividades em Istambul, Colômbia, EUA, Alemanha e Holanda*

Parte de seu propósito de disseminar a Governança, o IBGC também levou seus desafios e aprendizados para organizações e participantes de eventos fora das fronteiras nacionais.

### Universidade e curso (Colômbia)

O IBGC foi representado pelo gerente de Pesquisa do Instituto, Luiz Martha, em encontro com alunos da Universidade Santo Tomás, na cidade de Bogotá, na Colômbia, no dia 27 de março. Cerca de cem pessoas acompanharam a apresentação de Martha que falou sobre a Governança Corporativa no Brasil e sua importância para empresas familiares. No mesmo dia foi realizado um seminário para alunos do Diplomado de GC da Câmara de Comércio de Bogotá, no qual foi apresentado o IBGC. Por fim, em 28 de março ocorreu um seminário de pesquisadores, que contou com a discussão de projetos elaborados na Colômbia e no Brasil.

### The International Integrated Reporting Council - IIRC (EUA)

A presidente do Conselho de Administração do IBGC, Sandra Guerra, representou o Instituto no debate organizado pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), ocorrido no dia 1º de abril, na cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos. Durante o evento foi debatida a criação de valor a curto, médio e longo prazo nas empresas que aderem ao Relato Integrado.

### JT-VARD (Alemanha)

A superintendente geral do IBGC, Heloisa Bedicks, esteve na cidade de Dusseldorf, na Alemanha, onde participou de uma reunião no VARD (Instituto de Conselheiros da Alemanha – Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland) com Peter Dehnen, conselheiro do Instituto, e Corinna Barrett, diretora-presidente do VARD, no dia 15 de abril. A cidade, junto à Frankfurt, sediará a Jornada Técnica, programada para ocorrer em 2015.

### Banco Mundial-IFC (Turquia)

Tendo como representante a superintendente geral do Instituto, Heloisa Bedicks, o IBGC participou do Fórum Global IOD Network Meeting and Consultation, realizado na cidade de

Istambul, na Turquia, nos dias 13 e 14 de maio. Participaram do evento mais de 20 Institutos de conselheiros e de Governança Corporativa do Leste Europeu, Ásia, África e América Latina. Além de troca de experiência, foram colhidas sugestões para a atualização e revisão das publicações do International Finance Corporation (IFC), membro do Gupo Banco Mundial, que promove o desenvolvimento global voltado para o setor privado nos países em desenvolvimento. O IBGC participou ativamente do primeiro e segundo painéis batizados de “IoD Success and Sustainability”, logo após a abertura do evento, e também esteve presente no painel de encerramento, “Way Forward IoD Action Plan”, ao final do segundo dia. De acordo com Bedicks, diversos representantes de institutos como Albânia, Bangladesh, Índia, Quênia, Países Bálticos, Paquistão e Peru mencionaram o IBGC como *benchmark*.

### Columbia University (EUA)

No mês de junho, Heloisa Bedicks viajou a cidade de Nova Iorque para participar do Millstein Governance Forum da Columbia Law School, que ocorreu nos dias 12 e 13. No segundo dia de evento, a superintendente geral do IBGC realizou palestra na qual abordou os temas: “Influência política nas empresas estatais”, “Diversidade nos conselhos versus Cotas para mulheres” e “Lei Anticorrupção”.

### ICGN (Holanda)

Em seguida, no dia 15 de junho, Bedicks viajou para Amsterdã onde participou da última reunião do Conselho do International Corporate Governance Network (ICGN), do qual não se candidatou à reeleição. Entre os dias 16 e 18, a superintendente geral estará presente na conferência anual da Instituição. Por fim, no dia 19 deste mês, Bedicks será palestrante no Deloitte's Corporate Governance Leader Summit, evento que encerra sua passagem por Amsterdã.



## Caminhos da transparência público-privada ■ ■ ■

*IBGC promove palestra para abordar o tema Transparência Pública e o impacto da Lei Anticorrupção nas empresas privadas*

Sede da Copa do Mundo de 2014, o Brasil ganhou os holofotes da imprensa mundial e passou a ser questionado, assim como outras sociedades democráticas, pelo seu grau de transparência na administração pública. Em meio a escândalos corporativos que ganharam as manchetes do País, a presidente Dilma Rousseff sancionou, em agosto do ano passado, a chamada Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), que responsabiliza e passa a permitir a punição de empresas envolvidas em atos de corrupção contra a administração pública nacional ou estrangeira. Mas, o que mudou de lá para cá?

Para debater o assunto o IBGC reuniu 61 ouvintes na palestra Transparência Pública, da qual participaram como convidados Cláudio Weber Abramo, presidente da ONG Transparência Brasil, e Mário Vinícius Claussen Spinelli, controlador Geral do Município de São Paulo. O evento, ocorrido no dia 27 de maio na Sede da Procuradoria Regional da República de São Paulo, foi mediado por Aron Zylberman, coordenador da Comissão do IBGC de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas – Cese.

De acordo com Abramo, a legislação em questão surgiu no Brasil em resposta a pressões internacionais feitas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em uma convenção na qual o País é signatário. Nela é exigido que a nação tenha alguma espécie de legislação que estabeleça punições sobre empresas que participem de processos de corrupção. “Estão chamando isso de lei anticorrupção, o que é um exagero. Dá impressão que esta legislação vai ter um efeito abrangente. Mas, diz respeito apenas a punibilidade administrativa de empresas, e só. Não resulta em alterações de nenhuma espécie sobre as muitas outras causas de corrupção que existem no Brasil e em qualquer país. Então, chamar isso de lei anticorrupção me parece um equívoco sério”, opinou.

Na mesma linha seguiu o controlador geral do Município de São Paulo, que disse que a lei chega em um momento no qual o setor privado precisa mudar sua posição a respeito da corrupção. Para ilustrar sua afirmação, Spinelli citou o caso da máfia do ISS em São Paulo,

descoberto no final do ano passado, na qual mais de 400 empresas da Construção Civil estão envolvidas em casos de pagamento de propina e corrupção. Segundo ele, o desvio de dinheiro estimado pelo Ministério Público foi de R\$ 500 milhões. “Desde então os senhores sabem quantas empresas procuraram a prefeitura para colaborar? Apenas uma das quase 500 envolvidas”, revelou o controlador, que continuou: “Nessa época, se a Lei Anticorrupção estivesse em vigor, teriam sido aplicadas severas sanções às empresas envolvidas nestes casos”.

Spinelli também falou sobre a Convenção da OCDE e citou que dos mais de 40 países que assinaram o documento, somente Brasil, Irlanda e Argentina não tinham leis para a responsabilização das empresas em casos de corrupção. “Nós saímos deste grupo. Ficar insistindo que a corrupção é cultural não é apresentar nenhum tipo de caminho para o problema”, afirmou.

*“Temos de ter a convicção que hoje a corrupção é muito mais combatida do que já foi historicamente”*

Mário Vinícius Spinelli

### Compliance

Abramo apontou alguns pontos passíveis de observação, como o artigo 7º em que, pela lei brasileira, será considerada “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade” e “a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” no momento de aplicação da penalidade. Ambos os palestrantes deixaram claro que a Lei Anticorrupção não pode ser somente uma maneira de as empresas reduzirem seus riscos, por meio de adoção de iniciativas ligadas à compliance, mas sim o cumprimento da legislação deve visar a redução dos atos de corrupção dentro das organizações, a fim de instaurar a transparência



Cláudio Abramo (esq.) reflete sobre o foco excessivo dado a questões jurídicas em detrimento da gestão

nas negociações feitas pelas empresas privadas. “O que as empresas querem é reduzir o seu risco. E isso é normal, porque empresa privada age de acordo com aquilo que o meio impõe a ela. É a materialidade das relações econômicas que estabelece a tal da ética empresarial”, alfinetou Abramo.

Outro ponto observado por ele é quem irá aplicar a multa, que pela lei cabe à “autoridade máxima de cada órgão ou entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário”. Segundo Abramo, a redação abrangente pode trazer um risco na sua aplicação ao ter como cenário o nacional cujos municípios somam 5.570, dos quais “40% dependentes de repasse”. “Tem de ver como o Ministério Público lidará com a nova situação”, ponderou. O controlador geral do Município de São Paulo acredita que deve ser concentrado na controladoria do município para que haja uniformidade na aplicação das sanções e que haja independência do órgão. “Estamos tentando incentivar que outros Estados façam o mesmo”, afirmou ele ao relatar a experiência paulistana.

*“Ficar insistindo que a corrupção é cultural não é apresentar nenhum tipo de caminho para o problema”*

Mário Vinícius Spinelli

Spinelli ainda citou o fato da maior possibilidade de punição dos atos de infração ligados à corrupção. “Temos de ter a convicção que hoje a corrupção é muito mais combatida do que já foi historicamente. Houve um desenvolvimento dos órgãos para a repressão, como Polícia Federal e Ministério Público”.

Spinelli encerrou sua participação de maneira otimista a respeito da lei. “O fato de o mercado estar preocupado com a corrupção já representa um avanço. E, o fato de se estar discutindo leis anticorrupção pode representar um primeiro passo do engajamento do setor privado no combate à corrupção”, finalizou.

## Referencial TCU

No segundo semestre de 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou a primeira edição do Referencial Básico de Governança. De acordo com o presidente do órgão e Ministro Augusto Nardes, no website do TCU, “trata-se de documento que reúne e organiza boas práticas de governança pública que, se bem observadas, podem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas”.

O documento está segmentado em quatro capítulos (<http://goo.gl/4rNdSQ>), abrangendo, dentre outros tópicos, a relação principal-agente no setor público, os princípios básicos e as diretrizes da Governança no setor e os componentes e as práticas de Governança.

# Sucessão, avaliação e remuneração estão na pauta dos conselhos ■ ■ ■

*Temas foram abordados no 2º Encontro de Conselheiros promovido pelo IBGC*

Com o objetivo de discutir temas ligados às Pessoas - Liderança, Sucessão, Avaliação e Remuneração – e atualizar os conselheiros de administração sobre seu papel de atuação na gestão de recursos humanos e novas tendências de mercado, o IBGC promoveu seu 2º Encontro de Conselheiros, no dia 3 de junho. Dividido em seis painéis, o evento contou com dez palestrantes, seis moderadores e 166 participantes, público superior em 38% à edição anterior.

Neste ano, para uma maior interação entre os palestrantes e os ouvintes, foram feitas dinâmicas e debates em alguns dos painéis, além do tradicional tempo para perguntas. A abertura do Encontro foi realizada pela superintendente geral do IBGC, Heloisa Bedicks, que enfatizou a importância da valorização do Capital Humano nas organizações.

## Gestão de Pessoas e competitividade

O painel que abriu o 2º Encontro de Conselheiros contou com a participação de Adriana Machado, vice-presidente para assuntos governamentais e políticas públicas para a GE na América Latina, e Vicente Falconi, consultor e escritor, que abordaram o desenvolvimento de talentos dentro das organizações brasileiras e sua retenção como forma de melhoria do aumento da competitividade. O painel contou com a mediação de Olga Colpo, diretora-presidente da Participações Morro Vermelho.

Para Falconi, uma gestão de sucesso leva em conta em primeiro lugar a área de Recursos Humanos, em segundo plano, o conhecimento dos fatores técnicos do negócio e, por fim, métodos e disciplina. “É necessário atribuir tempo de conselho e dos conselheiros ao fator Recursos Humanos. Todas as pessoas são talentosas, o grande desafio das empresas é descobrir quais são as pessoas que tem talento para aquilo que elas estão fazendo naquela empresa”, afirmou.

Adriana Machado, então, salientou que as grandes empresas já têm consciência de que não precisam mais “espremer” seus recursos humanos para serem mais competitivas e, atualmente, enxergam a motivação do colaborador como uma estratégia. Na sequência a vice-presidente citou a chegada

das “gerações Y e Millenium” nas empresas, que vieram mudar conceitos. “Se as companhias não se derem conta que são eles que assumirão os cargos de liderança no futuro e não estarem preparadas para darem a motivação e recursos necessários para essas mentes brilhantes trabalharem, o cenário dentro delas não será sustentável”, alertou.

Por sua vez, Olga Colpo afirmou que as relações ocorrem em todos os níveis, a não ser que a companhia seja totalmente hierarquizada. Portanto, sinalizou ela, buscar o equilíbrio entre os anseios e necessidades dos recursos humanos e das companhias é uma “atividade que não se esgota”. “Atrás de toda decisão, de todo processo inovador e toda assinatura corporativa, estão as pessoas. São elas que tomam decisões, acertam, erram, alinham, geram conflitos, que geram soluções”, finalizou a mediadora.

## Conselhos e pessoas

O segundo painel, mediado por Sandra Guerra, presidente do Conselho de Administração do IBGC, abordou a responsabilidade do CA nas decisões estratégicas de uma organização, incluindo a gestão de pessoas. Primeira palestrante sobre o tema, a professora e consultora Betania Tanure abordou o despreparo de alguns colegiados ao se preocuparem mais com assuntos de natureza objetiva do que com fatores não mensuráveis - como liderança e cultura - no planejamento estratégico de uma organização.

Betania ainda foi além e afirmou que processos de mudança como sucessões, aquisições e fusões poderiam representar menos riscos para as empresas envolvidas se fossem debatidos de forma mais “humana” pelos conselheiros de administração e executivos. O palestrante Geraldo Carbone, sócio-diretor da G|xtrat, consultoria focada em Governança e estratégia corporativa e da GCI Capital, também discursou na mesma linha de pensamento.

“Devemos nos debruçar sobre o tema de gestão de pessoas, mas mais ainda sobre o jeito de funcionar de uma empresa, pois ela





Para Falconi, o grande desafio das empresas é conseguir alinhar talento das pessoas às suas atribuições na organização

vai mudar o tempo inteiro e exigir pessoas também o tempo inteiro. Portanto, isso precisa ser mais bem discutido e monitorado no âmbito de um conselho de administração e, especificamente, dentro de um comitê de pessoas”, concluiu.

### Sucessão e o papel do conselho

Quando ocorre sem planejamento, a sucessão de um executivo pode apresentar riscos para a organização. E, é papel do conselho de administração (CA) acompanhar a transição e ajudar a selecionar os candidatos a ocupar o posto. Com o objetivo de partilhar suas experiências com os presentes, Nelson Sirotsky, presidente do Conselho de Administração (PCA) do Grupo RBS, e José Luciano Penido, PCA da Fibria, contaram casos reais para ilustrar este momento enfrentado pelas organizações.

“Quando comuniquei aos acionistas meu desejo de sair da empresa Samarco, depois de 12 anos como diretor-presidente, ofereci dois nomes capazes e preparados para me suceder. Os dois começaram como *treinees* da empresa e tiveram todo o desenvolvimento profissional, gerencial, com exposição interna e internacional. E, com isso, a empresa seguiu seu caminho com muita naturalidade”, contou Penido, que ainda contou que, na época, a empresa já tinha um programa de desenvolvimento de talentos, o que ajudava os acionistas a identificarem pessoas capacitadas para assumir futuros cargos.

“Sucessão, para mim, é abrir e fechar ciclos. Resultados excepcionais e sustentáveis só obtêm através de pessoas. E, ao longo da minha carreira, eu aprendi duas coisas: sempre trabalhe com gente muito boa, às vezes até melhor que você, e prepare imediatamente seu sucessor, se não a sua carreira para. Você tem que se tornar dispensável para poder seguir os próximos ciclos da sua vida”, aconselhou o PCA da Fibria.

Sirotsky definiu sua experiência como diferente por ter vindo de uma empresa familiar. “Eu sou segunda geração da família Sirotsky e já temos uma terceira geração no comando da nossa empresa. Minha experiência profissional toda foi desenvolvida no Grupo RBS, onde comecei com 18 anos. E, em 2012, passei a presidência da empresa para um sobrinho meu, por decisão minha”, contou.

O conselheiro citou ainda três tipos de sucessão que acompanhou ao longo da vida: uma inesperada, sonhada e outra planejada. Sendo a primeira a morte de seu pai, em 1986, que praticamente impôs o cargo. Na época com 33 anos, Sirotsky não aceitou a imposição e a empresa se preparou para receber seu tio no posto. Já a sucessão sonhada veio em 1991, quando assumiu a presidência e, por fim, a planejada foi sua chegada à presidência do Conselho de Administração da empresa.

Ao final do depoimento, a mediadora da palestra, Vicky Bloch, fundadora da Vicky Bloch Associados, pediu aos presentes que

se reunissem em grupos para debater o tema e concluiu: “Se você não admite que precisa seguir seu ciclo, você não cria lógica para um outro, porque não cria espaço. A sucessão não é um vento, é um processo”, finalizou.

### Remuneração de executivos

Assunto de destaque nas reuniões de conselhos de administração, a remuneração se mostra uma ferramenta capaz de atrair, reter e motivar os principais líderes da empresa, além de definir estratégias que começam no curto prazo e se estendem em um planejamento estratégico que visa o futuro do negócio e seus dirigentes (leia mais sobre o assunto na pág. 15).

### Desenvolvimento e Liderança

O penúltimo painel foi dedicado ao processo de formação e avaliação das lideranças. A discussão foi apresentada por Oscar Motomura, fundador e principal executivo do grupo Amana-Key, que realizou uma palestra com viés motivacional. O executivo enfatizou a importância de se preparar o perfil dos futuros líderes e conduzi-los ao cumprimento dos ideais e valores da organização.

### Avaliação e sucessão no Conselho

Com escândalos corporativos ganhando cada vez mais espaço na mídia, o papel do Conselho de Administração passa a se destacar no que diz respeito à saúde administrativa e estratégica de uma empresa. Na mesma proporção, passam a aumentar as atividades das quais seus membros são responsáveis e, conseqüentemente, torna-se necessário avaliar a eficiência do profissional e também sua sucessão.

O tema foi debatido no último painel do 2º Encontro de Conselheiros, que contou com a moderação de Luiz Carlos Cabrera, fundador da Amrop Panelli Motta Cabrera e conselheiro do IBGC, e com depoimentos do conselheiro independente da Duratex, Álvaro de Souza, e do PCA da Renner, Osvaldo Schirmer.

Souza abordou a prática de avaliação dos membros do CA e tomou como exemplo sua experiência na WWF, onde é membro voluntário do Conselho. “Implementamos a adoção de um programa de avaliação dentro do colegiado. Os membros resistiram

no primeiro momento, mas depois de implementado, tivemos como resultado uma melhora em termos não só de Governança, mas de gestão”, analisou.

De acordo com Schirmer, a avaliação periódica dos conselheiros é essencial, e contou como é feita a substituição da equipe em sua companhia. “À medida que os conselheiros saem, eles sugerem possíveis sucessores e isso tem funcionado há anos”, contou, dando o exemplo de sua empresa que adota avaliação de conselheiros há três anos, e tem gerado bons resultados.

“Agora, por exemplo, está em discussão na empresa um avanço, que é criarmos um conceito de 360 graus, em que os conselheiros avaliam uns aos outros, inclusive com possibilidade de o diretor-presidente avaliar o conselho também”, relatou.

Souza ainda destacou que é importante estar atento à reação de cada conselho à implantação de um processo de avaliação e que o mesmo deve ser compreendido como ferramenta fundamental para que órgão possa trabalhar com mais efetividade. “De maneira geral, conselheiros ligados a acionistas ou ao grupo de controle têm reação diferente dos conselheiros independentes, que são mais resistentes e desconfiados. Os primeiros, em geral, se envolvem mais no processo, apoiam, discutem, dão sugestões”, relatou.

Ao final do evento, Adriane Santos de Almeida, superintendente geral de Conhecimento do Instituto, apresentou um resumo dos principais pontos discutidos, a fim de exaltar um melhor desempenho dos conselhos de administração do Brasil.

O conteúdo mais detalhado dos painéis “Gestão de Pessoas”, “Conselho e assuntos ligados a Pessoas”, “Sucessão do principal executivo”, “Panorama da Remuneração” e “Avaliação e Sucessão no conselho” podem ser acessados no website do IBGC.

*“Sucessão é abrir e fechar ciclos.  
Resultados excepcionais e  
sustentáveis só obtêm através  
de pessoas”*

José Luciano Penido

# Os beneficiários da criação de valor pela Governança ■ ■ ■

*Acadêmicos e agentes do mercado debatem sobre maximização do valor aos acionistas, externalidades e novas abordagens*

Sob o tema anual “Governança Corporativa que cria valor: Um processo em evolução”, o IBGC promoveu série de eventos no primeiro semestre a fim de refletir sobre os benefícios advindos da aplicação da boa Governança Corporativa. Considerada como quase um mantra, a expressão “criação de valor” evidencia algumas reflexões sobre seu alcance e limitações, tendo como base questões relacionadas o foco, público-alvo e (des) alinhamento temporal.

De acordo com o relato do professor da Universidade São Paulo (USP) e doutor em Administração, Alexandre Di Miceli, no Fórum Acadêmico de maio, há uma atenção excessiva na ideologia de criação de valor voltada ao acionista e questiona sua aplicação. Em um primeiro momento, ele afirma que poderia ser “adequada” se considerar o “valor como conceito de longo prazo” e que o retorno dos acionistas seria residual, sendo atingido somente “após satisfazer todos os *stakeholders*”.

No entanto, ele observa que, na prática, esse foco tem apresentado “sérias limitações”, ao ser “convertido na busca frenética pela maximização do resultado financeiro de curto prazo e, pior ainda nas companhias listadas, reduzido à maximização do preço das ações”.

“Olhar somente a movimentação das ações é extremamente danoso para a empresa. Ameaça a equipe corporativa e a empresa perde sua capacidade de investir e inovar”, aponta o diretor de Renda Variável da SulAmérica Investimentos e gestor responsável pelas Estratégias de Valor e Governança Corporativa, Fernando Tendolini, em sua exposição na palestra de abril.

Para completar, em um cenário de crescentes escândalos corporativos protagonizados por empresas tidas como praticantes até então da boa Governança, aumenta a desconfiança e questionamentos do público sobre o discurso das empresas. A quantidade de exemplos a partir dos anos 2000 salta aos olhos, sem distinção de nacionalidade nem cultura corporativa: Eron, Tyco, Parmalat, Siemens, Lehman Brothers, Satyam, Alstom, BP, Sadia,

*“O investidor precisa reconhecer a externalidade de hoje, que será um risco amanhã e um custo depois de amanhã. Elas não podem ser removidas, serão, sim, aceleradas”*

Pavan Sukhdev

Agranco, OGX, PanAmericano, entre outras, envolvendo ou não ações ilegais.

Se consultasse o relatório anual de algumas dessas empresas no ano anterior ao escândalo, o leitor não encontraria indícios algum de problema, pelo contrário. No caso da Sadia, era destacado seu empenho com controles internos e gestão de risco, enquanto na BP, era demonstrada grande preocupação com questões de segurança em todas as iniciativas da companhia. Para Di Miceli, isso pode revelar que muitas empresas adotaram Governança como ferramenta de marketing, só contribuindo para “uma deterioração da confiança do público em relação às grandes empresas em todo o mundo”.

## Contextualização

Di Miceli propôs um resgate ao conjunto de mudanças ocorridos a partir dos anos 1970 na macroeconomia, mundo acadêmico, mercados financeiros e ambientes corporativos para entender a “raiz do problema”, em que um instrumento da Governança surgia para maximizar o valor da empresa.

Segundo o professor adjunto da Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa (FGV/ EBAPE), doutor em Administração e também palestrante no Fórum Acadêmico de maio, Joaquim Rubens Fontes Filho, a discussão em torno da maximização de valor ao acionista (MSV, na sigla em inglês) tornava a discussão objetiva. “Pela hipótese do mercado eficiente, ela [MSV] registra tudo.” O acionista passou então a buscá-la, entendendo ser mais interessante do que o lucro e, ao ser

utilizada, a empresa passaria a ter uma única função e direcionamento. “Isso para finanças é maravilhoso. Consigo criar modelos de regressão e de comparação.”

Para ele, o MSV reflete o jogo de poder na companhia, porém questiona se é possível a empresa depender de um único indicador e, se ao olhar todos os *stakeholders*, o que a empresa poderia entender como sendo sua prioridade. Fontes Filho afirma ser preciso priorizar várias partes interessadas, por entender que a empresa não vive apenas de recursos financeiros e sim também dos simbólicos e políticos, dentre eles a imagem, tradição no mercado, reputação, contratados firmados com funcionários, fornecedores, acionistas, comunidades, etc. “Estamos na era do Conhecimento e só pensamos na era do Financeiro”, adverte’.

Resultado dessa busca crescente por retorno financeiro está o processo de “financeirização” das empresas, complementa Di Miceli. O neologismo, alerta ele, está atrelado à maximização de retornos aos acionistas no curto prazo a custo de “pressão e sacrifício cada vez maior dos interesses de outras partes interessadas, bem como das próximas gerações, incluindo seus próprios acionistas futuros”.

Outros problemas advindos dessa ideologia foram levantados pelos acadêmicos. Dentre eles estão (a) os acionistas de empresas limitadas não arcarem integralmente com os passivos futuros, decorrentes de questões ambientais e de saúde e crises financeiras, por exemplo; (b) desconsideração dos aspectos morais nas decisões corporativas; (c) foco dos administradores na expectativa do mercado, sendo uma medida para aumentar a própria remuneração, e não no negócio em si; e (d) foco no curto prazo e subinvestimento em inovação e capital humano.

Fontes Filho explica que a falta em investimento neste último fortalece a cultura do denominador, na qual, tendo como objetivo o ganho a curto prazo, o administrador toma medidas paliativas que irão manter ou aumentar o resultado para um grupo com sobrecarga a outras partes sem considerar as consequências no médio e longo prazo.

### Papel do conselho

Estando a organização voltada para o MSV, Fontes Filho questiona a necessidade de se

ter um conselho de administração, uma vez que sua função é a de pensar a estratégia da organização no longo prazo. Para ele é também o de conseguir administrar os diferentes capitais, bem como internalizar os passivos que estão sendo criados pela empresa, em outras palavras, as externalidades.

Visão corroborada por Di Miceli, cujo entendimento é o de que as empresas precisam praticar a Governança de forma genuína, devendo promover uma cultura de administradores orientados ao longo prazo e no atendimento dos interesses de todos os *stakeholders*. “O foco dos administradores deve ser no melhor interesse da companhia, não em representar os interesses dos acionistas – muito menos os de curto prazo. Afinal, é o que nossa Lei das S.A. já prevê em seus artigos 154 [atribuições] e 155 [dever de lealdade].”

Entretanto, o advogado, professor fundador e primeiro diretor da Escola de Direito da FGV e também debatedor no Fórum Acadêmico, Ary Oswaldo Mattos Filho, chama a atenção para outro fato: o de o debate sobre a ideologia de maximização do valor ao acionista estar centrada na realidade anglo-saxã. “Quando olhamos as empresas que cabem dentro desse modelo são muito poucas, não chegam a 10. O que significa que a maioria, cerca de 390, tem controle definido e, por isso, quem resolve é o controlador”, observa para advertir: “O que está na Lei é inaplicável sem a vontade do dono”.

De acordo com ele, o artigo 154, no qual se estabelece que o administrador deve ‘lograr os fins e no interesse da companhia’, poderia ser entendido pelo controlador como sua própria vontade, já que a ideia de companhia e controlador estariam intrinsecamente associadas. “Qual o interesse da companhia? O controlador vai falar que é o dele. É humanamente razoável pensar que o administrador vá contra o grupo de controle? Ele não tem apego a seu emprego?”

Mattos Filho continua e questiona sobre os termos deste artigo, em específico o trecho ‘satisfeitas as exigências do bem público e da função social’, como isso seria entendido pelo controlador e que somente seria um objetivo se trouxesse benefícios em imagem e à empresa. Nessa linha, o advogado reflete sobre o conceito de lealdade do artigo 155 e discorre sobre alguns resultados da importação de um modelo estrangeiro ao Brasil, onde “o grande mundo é do de mercado fixo e não o de ações”.



Fontes Filho, Mattos Filho e Di Miceli evidenciam as limitações do modelo de maximização do valor ao acionista em Fórum Acadêmico

Como consequência assinala o papel do conselho de administração em empresas com controle definido, afirmando haver muitos convites entre amigos e, em alguns casos, excesso de conselhos assumidos por um mesmo profissional. Nesse contexto, Mattos Filho aponta para a necessidade de o conselheiro saber de seus deveres e responsabilidades legais perante a organização para não ser penalizado no futuro, o que inclui também estar informado e ter conhecimento do negócio.

### Novas e velhas dinâmicas

A ideia de o administrador representar os interesses dos acionistas, segundo Mattos Filho, remete à década de 1930 quando o conselho nasce para fazer as vezes do acionista pulverizado. Entretanto, ele assinala que a ligação entre a pessoa física ou cotista e empresa deixa de existir no exterior, dando lugar à maximização pura e simples e à impessoalidade nos investimentos. O movimento está relacionado à entrada dos investidores institucionais, nos quais o investidor individual ou cotista já não participa das reuniões dos fundos, explica.

A partir dos relatos na palestra sobre “Geração de Valor” da advogada e diretora da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Luciana Dias, e do diretor de Renda Variável da SulAmérica Investimentos, Tendolini, contudo, é possível identificar participações mais ativas de acionistas no atual cenário, em especial nas assembleias gerais das empresas. Dias dá como exemplo a Instrução Normativa 481, promulgada em 2009, e que dispõe sobre o exercício do direito de voto em assembleias. Para ela, “A regra ajudou muito, mas não atribui o ativismo a ela. O acionista tende a ser mais ativista quando o mercado não está indo bem”.

A diretora da autarquia avalia os últimos quatro anos como de aprendizagem para a

CVM, em termos de assembleias, e indica o Ofício Circular, divulgado à época da palestra (final de abril), como fonte de acesso a todas as questões debatidas pela Comissão e as de relevância para as companhias. Dentre as seções destaca as relacionadas ao Formulário de Referência, às assembleias gerais ordinárias e extraordinárias (AGO e AGE), à relação entre companhia e controlador, etc.

Sobre esta última, a CVM discute os vários cenários em eleições de conselho. “É importante a companhia fazer esse exercício e dar previsibilidade ao acionista”. Outra evolução está na própria reforma da 481. Segundo Dias, era estabelecida a possibilidade do voto a distancia, porém não era viável sem a cadeia de representação. No Ofício há reflexão sobre tipos de acionistas com diferentes problemas em exercer o direito a voto e soluções, com discussão das viabilidades jurídicas e de implementação.

“É preciso encontrar maneira adequada que a companhia divulgue informações para acionistas se articularem. Tem de exigir o mínimo de representatividade do acionista”, afirma. Outro dificultador do voto a distancia são os meios tecnológicos. “Não existem ainda quando se multiplica para muitas pessoas. Por mais avançados que estejamos, ainda não é possível e o custo é relevante. A ideia é criar a obrigatoriedade do manual dar possibilidade de exercer o voto”.

### Questão temporal

Único a representar o lado de uma organização, o também palestrante em abril e diretor-financeiro e de Relações com Investidores na Ultrapar Participações, André Covre, evidencia a importância de as companhias disporem de manual de assembleia “completo, sintético e de fácil compreensão” e resume em três palavras as



assembleias: direcionamento, delegação e feedback.

Ele lembra que “a companhia nada mais é que um sistema de delegação em cascata”, sendo importante haver a devolutiva. “O diálogo é fundamental na relação empresa e acionista. Deveria ser do interesse de toda companhia promover essa interação. A AGO é um momento chave, mas o diálogo é constante”, relata tomando como exemplo sua empresa, a qual contabiliza cerca de 400 interações por ano. “Quase duas por dia útil.” Na Ultrapar, cujo maior acionista detém 22% das ações, sempre há um membro da diretoria presente nas assembleias.

Em linha com Covre, Tendolini acredita que a interação com a companhia é “primordial” e não deve ser restrita apenas às assembleias. Ele faz uma contraposição entre posturas ativas e reativas: “O dever do minoritário é trazer a percepção do valor da companhia. É participar ativamente”, enquanto a postura reativa pode ser exemplificada pela briga dos acionistas em AGO. Ele fala sobre o acionista conseguir levar seu direcionamento à organização e trabalhar junto para o interesse da companhia.

Porém, nessa linha de pensamento, está embutida a questão dos diferentes tipos de acionistas e seus ciclos de investimentos. Preocupação relatada por Covre, cuja companhia precisa lidar com investimentos que variam do curto ao longo prazo. “Isso gera grande desalinhamento temporal. O grande desafio é conseguir alinhar as perspectivas dos investidores e a da companhia”, diz.

### Contexto ampliado

Conforme relatado pelos acadêmicos, a prática da Governança mostra-se como saída para conseguir equacionar simultaneamente as relações entre os diferentes agentes.

A unir-se à Governança na criação de valor estão as questões de ordem ambiental e social, integrados na sigla em inglês ESG (Environmental, Social e Governance), como relata a fundadora da Cornerstone Capital Group e ex-diretora-executiva do Setor de Pesquisas Globais do UBS Investment Bank, Erika Karp, em outra palestra em abril promovida pelo IBGC. Ela afirma que somente com boa Governança uma empresa alcança os outros pilares e chama a atenção em como despertar o interesse dos investidores para o tema, segundo ela, um dos agentes de transformação.

“Acredito que precisa haver uma integração sistemática entre os fatores ESG para permitir aos gestores de ativos refletirem os valores dos seus investimentos. Mas temos de ser muito pragmáticos.” Ela destaca que foram décadas de debate sobre como deveriam ser os processos de investimentos e que “talvez tenha sido muito polarizado e ideológico”. Mas nesse mesmo cenário, cita grupos considerados “sérios” ligados ao tema, como Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC) e professores como Bob Encles.

### Convergências atuais e futuras

O economista, em reunião no Instituto, e autor do livro “Corporação 2020 – Como transformar as empresas para o mundo de amanhã”, Pavan Sukhdev, ressalta as conexões entre investidores e externalidades no processo de transformação das organizações.

“Temos um sistema insustentável e o que podemos fazer para mudar?”, reflete ele e aponta para a necessidade de se olhar os passivos criados pelas organizações. “O investidor precisa reconhecer a externalidade de hoje, que será um risco amanhã e um custo depois de amanhã.



Sabemos que será um risco. Elas não podem ser removidas, serão, sim, aceleradas. A questão é fazê-los reconhecer isso”, adverte.

Dentre as iniciativas estão a de trazer as evidências negativas aos investidores e a de falar a linguagem do interlocutor. Se o acionista é o foco, pode-se optar por transformar os ativos ambientais e sociais em números, porém com cuidado. Segundo o conselheiro do IBGC Roberto Waack, “não serão todas as externalidades tornadas monetárias. Mas a monetização é necessária se quiser tentar influenciar a comunidade financeira”, esclarecendo que isso não será possível com determinados ativos, como reputação, entre outros. Para esses casos, ele sugere o relato e a mensuração por meio dos indicadores propostos pela GRI.

O perigo de tornar o debate meramente uma questão financeira é algo a ser observado, segundo Sukhdev. Ele exemplifica com casos de companhias que investem em programas

de responsabilidade corporativa. “Em termos de benefícios, para as comunidades, irão resultar em aprimoramento no relacionamento. E como a companhia mensura isso? É tudo em termos de receita, acaba refletindo no seu investimento. Começa com os valores, mas chega em benefícios do capital social”, mas este não é o único indicador. O ponto está na qualidade da mensuração, frisa. Nesse processo, afirma ser importante envolver o conselho, já que envolve direcionamento e mudança de consciência.

Para Sukhdev, o cenário futuro é positivo. “Tudo o que falamos têm solução e já está acontecendo”. Como relata Fontes Filho, em termos de Governança, “não adianta uma empresa estar bem, é preciso o sistema estar bem”, evidenciando a necessidade de cooperação e a interdependência das partes relacionadas. Caminho que requer mais tempo e demanda mais esforços, porém pode ser visto como mais consistente e com sólida criação de valor.

## Remuneração de administradores ganha destaque nas reuniões de conselho ■ ■ ■

*Conselheiros devem se juntar a acionistas para usar a remuneração como uma estratégia para a empresa*

Em um momento em que a remuneração dos administradores ganha a atenção dos conselhos de administração das organizações, o IBGC lançou a mais nova edição da pesquisa sobre o tema (*veja quadro a seguir*) no 2º Encontro de Conselheiros, realizado em São Paulo, no dia 3 de junho. Dentre seus painéis, o evento abordou “Panorama sobre as Práticas de Remuneração de Executivos no Brasil”, com participação de Luiz Fernando Giorgi, fundador e presidente das empresas LFG Gestão Empresarial e ATMA Cultura e Marca Corporativa, e de Ricardo Setubal, presidente do Conselho de Administração da Itaútec e conselheiro do IBGC.

Giorgi deu início ao painel com a informação de que o salário dos executivos cresce de 20% a 30% acima da inflação, tendência que, segundo

ele, deve-se ao fato da ação de consultorias e de um mercado aquecido, que promove um *turnover* de executivos. Esta remuneração também é composta de incentivos de curto, médio e longo prazo, que devem ser analisados e decididos conjuntamente por acionistas e o conselho de administração, já que promovem impactos e objetivos diferentes no longo prazo.

“Vão existir programas que valem para um período específico pelo qual a empresa está passando, por isso, o monitoramento deve ser constante. Hoje, está se discutindo mais a questão de remuneração dos administradores de uma forma estratégica, o que não era frequente”, afirmou Giorgi. O especialista ainda abordou a necessidade de capacitação do conselho, que deve se dedicar à análise dos contratos de trabalho e ao estudo dos programas de

ações. “É preciso capacitar os conselheiros para discutir o tema, aprovar suas políticas e monitorar os programas. Cabe aos conselhos também simular um modelo de remuneração, antes mesmo de implantá-lo de fato”, sugeriu.

### Foco nas instituições financeiras

Dois dias depois, o Instituto voltou a abordar o tema de forma mais aprofundada em um Fórum de Debates com o tema “Remuneração dos Administradores de Instituições Financeiras”, realizado em São Paulo. Um dos debatedores, Joaquim M. Patto, consultor da Mercer Human Resource Consulting, abriu o evento com um panorama de remuneração, cuja introdução de técnicas de administração salarial ocorreu nas décadas de 1940 e 1950. Patto atentou que a partir de 1990 as instituições financeiras passaram a focar nos tipos de remuneração variável de curto prazo, sem visar seu impacto no longo prazo.

Porém, desde 2010, quando entrou em vigor a resolução 3.921, que dispõe sobre uma política de remuneração de administradores de instituições financeiras e outras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (Bacen), passou-se a dotar uma forma mais transparente de prestação de contas. A resolução atribui ao conselho de administração a responsabilidade pela remuneração dos executivos, por meio de um comitê de remuneração, responsável também pelo monitoramento da atividade. Deverão ainda conter nos relatórios de divulgação o montante anual das remunerações fixa e variável, a forma de pagamento da parcela variável e o maior pagamento efetuado a uma só pessoa. Todas essas regras visam evitar uma exposição

excessiva ao risco pelas instituições financeiras.

“Ainda que não contemple algumas diferenças, a Resolução 3.921 é um avanço nas políticas de Governança Corporativa na Indústria Financeira”, avaliou Patto. Já Lucio Capeletto, chefe do Departamento de Supervisão Bancária (Desup) do Bacen, iniciou com a contextualização da crise financeira de 2008 e citou casos recentes de bancos que apresentaram queda dos lucros, mas aumento na remuneração de seus executivos para falar da necessidade da regulação e alinhamento de incentivos.

Em complemento, ele destacou trecho em que o Comitê da Basileia reafirmava a importância da Governança Corporativa: “O supervisor deve determinar que bancos e grupos bancários tenham robustas políticas e processos de governança corporativa abrangendo, por exemplo, direcionamento estratégico, estruturas organizacional e do grupo, ambiente de controle, responsabilidades do conselho de administração e da alta administração, e remuneração. As políticas e os processos devem ser compatíveis com o perfil de risco e a importância sistêmica dos bancos”.

Por fim, Sérgio Guillinet Fajerman, diretor de Gestão Corporativa de Pessoas do Itaú Unibanco, levantou a necessidade de haver uma maior atenção à remuneração variável, analisada com atenção na resolução, e evidenciou o caráter benéfico da medida do Bacen ao elevar a discussão para o topo da organização, bem como estabelecer relação entre diferentes áreas, como a de recursos humanos e a de risco e controladoria (*acesse as apresentações de Capeletto e Patto em <http://goo.gl/UQLkME>*).

### Lançamento

Com base nos dados públicos referentes a 2012, divulgados em 2013 por 290 companhias, o IBGC realizou a 4ª edição da Pesquisa sobre Remuneração dos Administradores. A análise foi feita a partir da mediana, dada a grande dispersão dos dados na série de médias da remuneração anual paga por empresa a cada um de seus conselheiros. O documento indica que a mediana da remuneração dos conselheiros de administração apresentou um aumento nominal superior ao observado na remuneração dos diretores de empresas, sendo de 20,5% e 12%, respectivamente. Com isso, a mediana da remuneração média anual de um conselheiro saltou de R\$ 107,4 mil para R\$ 129,5 mil. No caso dos diretores, passou de R\$ 983 mil para R\$ 1,099 milhão.

Ainda com base na análise das medianas, a pesquisa indicou que o maior aumento nominal na remuneração anual em 2012 foi registrado nas empresas listadas no Nível 2, nas quais os valores passaram de R\$ 122,3 mil para R\$ 297,5 mil, aumento de 142%. Os dados completos da pesquisa podem ser encontrados no site do IBGC em <http://goo.gl/jSb031>.



# Responsabilidade Social Corporativa: Percepções dos Conselheiros de Administração no Brasil

Tobias Coutinho Parente

Claudio Antônio Pinheiro Machado Filho

Existe uma tendência nos estudos acadêmicos de tratarem a governança corporativa (GC) e a responsabilidade social corporativa (RSC) como temas interligados (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008; KANG; MOON, 2012; DEVINNEY; SCHWALBACH; WILLIAMS, 2013). RSC e GC seriam dois lados de uma mesma moeda, não podendo ser tratados separadamente. Se um lado da moeda for uma pobre GC com demonstrações financeiras fraudulentas, por exemplo, o outro lado vai ser pobre em RSC (BHIMANI; SOONAWALLA, 2005). GC e RSC seriam, portanto, componentes complementares e coexistentes de um mesmo continuum (BHIMANI; SOONAWALLA, 2005).

Nessa linha, pesquisadores têm estudado o papel dos conselhos na promoção da RSC. Todavia, os resultados ainda são díspares e inconclusivos. Jo e Harjoto (2011) sugeriram averiguar esses resultados junto aos conselheiros. Porém, como lembram Ibrahim, Howard e Angelidis (2003), a academia tem preferido abordar o topo da organização sobre a perspectiva da diretoria executiva. O conselho de administração, entretanto, pode oferecer *insights* interessantes.

Diante desse contexto, esta pesquisa se concentra em tentar encontrar respostas ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos conselheiros de administração no Brasil em relação à questão da RSC?

O conselheiro seria uma pessoa chave na relação entre GC e RSC e o pressuposto é de que ele é o responsável por intermediar as aspirações dos acionistas, bem como da sociedade com as práticas da gestão, estabelecendo as diretrizes da organização (RAELIN; BONDY, 2013). Dessa forma, os conselheiros deveriam se ater às questões estratégicas das organizações, dentre elas a RSC. Por isso, entende-se que é fundamental saber: 1 - qual a percepção destes em relação à incorporação da temática da RSC

nas agendas empresariais, 2 - o que eles levam em consideração quando precisam tomar decisões a respeito de temas relacionados à RSC. Espera-se que este estudo possa contribuir e oferecer *insights* nessa direção, que se apresenta como um terreno fértil e convidativo a sua exploração.

## O que os estudos anteriores nos mostram

Os estudos recentes têm sugerido que a agenda da RSC é progressivamente uma extensão da de GC e seria da responsabilidade dos conselhos de administração (ELKINGTON; 2006; INGLEBY, 2008; JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008). O desafio dos conselheiros, consequentemente, estaria em apoiar a corporação na construção do melhor caminho possível para equilibrar as reivindicações dos acionistas e dos demais *stakeholders*, garantindo a longevidade da organização (INGLEY, 2008).

Pesquisadores buscaram estabelecer relações empíricas entre as temáticas tentando observar como uma poderia influenciar a outra e, em especial, como os conselheiros tendem a visualizá-las. Jo e Harjoto (2011) analisaram dados de mais de 300 empresas e identificaram que empresas com um conselho mais independente e uma maior participação acionária de investidores institucionais possuíam um maior grau de RSC. Já Esa e Ghazali (2012) descobriram que, na Malásia, o tamanho do conselho está positivamente relacionado com as divulgações de informações referentes à RSC. Enquanto Zhang, Zhu e Ding (2013), indicaram que conselheiros independentes e mulheres estão positivamente relacionados à RSC. Complementando, Post, Rahman e Rubow (2011) pontuaram que conselheiros com idade mais avançada também estão positivamente correlacionados com a atuação socialmente responsável das empresas.

Nesse contexto, Cramer e Hirschland (2006) indicaram que os conselhos estão desenvolvendo

novas estruturas para considerar as questões sociais e ambientais. Porém, os autores advertiram que os conselheiros podem ainda não estar preparados para lidar com essas questões emergentes. Ideia que foi sustentada por Ingle (2008), que entrevistou mais de 400 conselheiros na Nova Zelândia. Os respondentes desse estudo consideraram que as principais tarefas do conselho de administração seriam: envolvimento na estratégia corporativa, avaliação do CEO e determinação do risco que a organização pode se expor. Revisar as responsabilidades sociais da empresa foi considerada uma tarefa com menor nível de importância.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2013) entrevistou sete agentes da governança, no intuito entender de que maneira alguns conselhos de administração vêm lidando com a sustentabilidade. Uma das constatações foi a de que a inserção da temática da sustentabilidade nos conselhos ocorreu tanto por iniciativa de um de seus membros como em função de fatos relacionados a compromissos, valores ou crenças – em alguns casos, tornando-se tema constante ou mesmo fazendo parte das reuniões de discussões esporádicas e específicas. Outra constatação foi a de que o tema ainda não é fator relevante para a escolha dos conselheiros. O conhecimento e a experiência que o conselheiro detém em relação ao tema não é uma das principais exigências no momento de escolher novos conselheiros, somente na composição do comitê de sustentabilidade é que isso é levado em consideração e para tanto são chamados especialistas externos para compor o comitê.

Apesar de escassos, os estudos apontam para uma tendência dos conselheiros estarem atentos às questões referentes à RSC, mesmo que eles ainda não dominem o campo. Todavia, há um consenso entre os estudiosos que o caminho para que a gestão responsável nas organizações ocorra é longo e ainda está distante de ser percorrido em sua totalidade.

### Procedimentos metodológicos

A população deste estudo é formada por conselheiros de administração que atuam no Brasil. Diante da dificuldade de abordá-los, optou-se por retirar uma amostra dos conselheiros cadastrados no Banco de Conselheiros Certificados (BCC) do IBGC. Em 2009, o IBGC lançou o programa de certificação de conselheiros com o intuito de oferecer padrões de profissionalismo e conduta para os conselheiros que atuam no Brasil. Desta

iniciativa, surge o BCC, ferramenta que possibilita o cadastro, pesquisa e consulta tanto para os candidatos, quanto para as empresas interessadas na escolha de conselheiros. No intuito de entender melhor como opera o BCC, foi feita uma entrevista por *e-mail* com o gerente de certificações do IBGC, responsável por liberar o acesso junto aos conselheiros certificados.

Dos mais de 600 conselheiros certificados pelo IBGC, foram disponibilizados os *e-mails* de 440 conselheiros. Desses, dois foram excluídos diretamente, pois participaram da fase de pré-teste do instrumento de coleta. Outros 25 conselheiros estavam com problemas no cadastro do *e-mail*. Portanto, o questionário foi enviado para 413 conselheiros.

Ao todo, foram coletados 128 questionários, que corresponde a 31% de retorno. Antes do envio, conforme mencionado, foi realizado um pré-teste com dois conselheiros certificados pelo IBGC, que são membros do conselho deliberativo do Instituto Ethos e possuem vasta experiência como conselheiros.

### Perfil dos conselheiros pesquisados

Dentre os conselheiros que participaram da pesquisa, somente 7,03% são mulheres. Quanto à idade, a maioria possui mais de 50 anos, o que pode demonstrar que a participação em conselhos está, em grande medida, associada à questão da experiência e senioridade. Maior ainda é a relação com a escolaridade, mais de 90% dos entrevistados possuem uma pós-graduação.

Entre os respondentes, 109 (85,16%) já haviam atuado como conselheiro e, dentre esses, 80 (62,50%) estavam atuando como conselheiro. Quanto à forma de atuação dos conselheiros, a maioria atuou ou atua como independente (53,2%) seguido de presidente ou vice-presidente executivo (32,1%), candidato dos acionistas majoritários (25,7%), Interno (23,8%) e candidato dos acionistas minoritários (14,7%). Já com relação à participação em comitês, os comitês mais frequentes foram o de estratégia (33,9%) e governança corporativa (29,4%). Por outro lado, é pequeno o número de conselheiros que participa ou participou dos comitês de sustentabilidade ou RSC (6,42%). Fato esse já relatado pelo estudo do IBGC (2013), no qual demonstrava que as competências da sustentabilidade podem não ser as mais relevantes para a escolha dos conselheiros. Além disso, o estudo apontou que para a composição dos comitês de sustentabilidade e RSC, muitas vezes, são chamados especialistas externos.



## Percepções dos conselheiros em relação à incorporação da RSC nas agendas empresariais

Os conselheiros observam que o envolvimento das organizações com a RSC é provocado por múltiplas perspectivas. Ganha força a argumentação de Jaime (2005), que defendeu uma elevação do nível da discussão em torno da RSC, na qual mais do que entender se é por valores ou interesses que as empresas adotam a RSC, é necessário enxergar a RSC como um fenômeno que tem sua capilaridade estendida além desse simples pensamento dicotômico, valores ou interesses? Nessa difícil equação, os conselheiros, pelo menos entre os respondentes deste estudo, consideram a função social das empresas como o principal motivo para a adoção da RSC, pois os mesmos avaliaram que a responsabilidade de uma empresa é ir além de criar empregos, pagar impostos e gerar lucros.

Em busca de um melhor entendimento dos resultados, foram realizados testes estatísticos. Foram encontradas duas diferenças entre as comparações. Ambas diziam respeito à assertiva que tratava da pressão exercida pelos *stakeholders* sobre as organizações para que as mesmas possuam uma atuação responsável e a forma de atuação do conselheiro. Identificou-se que havia diferença na avaliação dos conselheiros que atuavam como independente e como interno. Os conselheiros que nunca atuaram como independentes avaliaram essa assertiva de maneira mais positiva do que os demais conselheiros. Já os conselheiros internos avaliaram de maneira mais positiva que os demais conselheiros. O curioso é que alguns estudos encontraram um resultado inverso a este. Um conselho com maior número de conselheiros independentes estaria atrelado às demandas dos *stakeholders*, segundo Jo e Harjoto (2011) e Zhang; Zhu e Ding (2013).

O interessante é perceber que esses estudos olharam a composição do conselho, enquanto que esta pesquisa aborda a pessoa do conselheiro. Existem diferenças nas análises que podem ser significativas. Se for imaginar uma situação onde o conselheiro independente sai da organização e sua vaga é ocupada por um conselheiro interno, isso em nada vai afetar a atuação responsável da empresa no primeiro momento, porém, afetaria o resultado de um estudo que compara as posições de conselheiros independentes com a atuação responsável da empresa. Endossa-se o discurso da RSC como uma realidade socialmente construída, a forma como a pessoa se relaciona com o fenômeno estabelece a opinião por ela construída (BASU; PALAZZO, 2008).

## Tomada de decisões a respeito da RSC

Quanto à decisão dos conselheiros em relação à RSC, a assertiva que recebeu maior nível de importância foi a da geração de valor no longo prazo. Outro ponto a destacar é o da identidade organizacional. Entre os outros fatores, os valores e as crenças dos controladores são os que mais pesam na decisão, porém abaixo dos dois anteriores. Uma perspectiva de análise é que os conselheiros tenderiam a considerar, em sua maioria, aquilo que é bom para a organização, mesmo que não fosse o desejo dos controladores ou acionistas minoritários.

Pode-se especular que os conselheiros estariam mais alinhados com a concepção da *stewardship theory* (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). Os conselheiros buscam recompensar coletivamente a organização e os seus envolvidos. Como os interesses entre os envolvidos são múltiplos e por vezes divergentes, a forma de tentar equilibrar o interesse de todos seria a de fazer aquilo que é melhor para a organização. Uma organização que gera valor no longo prazo tenderia a satisfazer um maior número de pessoas.

Com esses resultados, partiu-se para a análise dos testes estatísticos. Os resultados não apontaram nenhuma relação significativa. Não se pode afirmar que existem grandes diferenças na forma como os conselheiros decidem em relação à RSC. A tendência da maioria é de ir à direção de preservar a organização no longo prazo. Por outro lado, ressalta-se que as nuances da atuação dos conselheiros podem ser mais complexas do que as questões aqui apresentadas. É preciso entender que os conselheiros apreendem as interações organizacionais de maneira diferente, o que pode influenciar a atuação dos mesmos.

## Conclusões, limitações e estudos futuros

No caminho que se constrói sobre observar de que forma atua um conselheiro, essa pesquisa esboçou que os mesmos entendem mais a organização como uma entidade que possui uma função social a cumprir do que uma organização que atua de forma pragmática. Questionamentos sobre a atuação dos conselheiros sempre existirão. Pode-se questionar que os resultados desta pesquisa são frutos apenas da fala expressa, ou seja, o que um conselheiro afirma ser importante não necessariamente é aquilo que ele considera quando decide. Haveria um hiato entre o que ele pensa e o que ele faz,

carregado de uma série de singularidades desconhecidas. Para aprimoramento das análises realizadas, são estabelecidas algumas limitações deste estudo para que futuras pesquisas possam contorná-las. Dentre as limitações desta pesquisa, têm-se:

- A amostra considerou apenas os conselheiros do BCC, o que não garante que todos os conselheiros brasileiros estariam representados no estudo;
- A escolha pelo questionário conferiu vantagens por conta da abrangência da pesquisa, mas, limitou-a quanto à profundidade. A pesquisa restringiu-se a captar a percepção dos conselheiros pelo que continha no questionário;
- A pesquisa é uma fotografia do momento, observar como os conselheiros se comportam ao longo do tempo é importante para se ter uma compreensão da RSC e da postura deles diante dos processos de decisão.

Em busca de incentivar aos interessados no tema, sugere-se a seguinte agenda de pesquisa:

- Observar os relacionamentos existentes entre a perspectiva individual e a coletiva. Apontamentos feitos pelos conselheiros permaneceriam, caso eles estivessem imersos nos conselhos em que atuam? Qual seria a influência do conselho sobre conselheiro e vice-versa?
- Envolver os *stakeholders* nas pesquisas. Existem grupos que exercem mais influência, verificar como o conselheiro se posiciona nesse jogo político seria um avanço.
- O ambiente institucional é outra variável a ser aprofundada. Ser conselheiro de uma multinacional é diferente de atuar em uma organização local. O que é aceito para uma determinada cultura, pode não ser em outra, e em termos de RSC, os dilemas éticos são ainda mais latentes.
- Em termos metodológicos, pesquisas que simulassem reuniões ou situações de tomada de decisão, em busca de entender como as pessoas lidam com dilemas éticos, seriam de grande valia.

Av. das Nações Unidas, 12551  
World Trade Center Tower - 25º andar - cj. 2508  
CEP 04578-903 - São Paulo/SP  
tel.: 55 11 3043 7008  
e-mail: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

Capítulo Ceará - [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
Capítulo Minas - [ibgcmg@ibgc.org.br](mailto:ibgcmg@ibgc.org.br)  
Capítulo Paraná - [ibgcparana@ibgc.org.br](mailto:ibgcparana@ibgc.org.br)  
Capítulo Pernambuco - [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
Capítulo Rio - [ibgcrj@ibgc.org.br](mailto:ibgcrj@ibgc.org.br)  
Capítulo Santa Catarina - [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
Capítulo Sul - [ibgcsul@ibgc.org.br](mailto:ibgcsul@ibgc.org.br)

### Conselho

Presidente: Sandra Guerra  
Vice-presidentes: Eliane A. Lustosa e Fernando Alves  
Conselheiros: Emílio Carazzai, Luiz Carlos Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo E. Setúbal, Robert Juenemann e Roberto S. Waack.

### Diretoria

Henri Vahdat, Matheus Rossi e Sidney Ito

### Superintendente Geral

Heloisa Belotti Bedicks

### Produção e Coordenação da Newsletter

Jornalista responsável: Maíra Sardão (MTB 42968)  
Colaboração: Lygia Gil

### Projeto Gráfico e Diagramação

Atelier de Criação - [www.atelierdecriacao.com.br](http://www.atelierdecriacao.com.br)

### Reprodução

É vedada a reprodução de textos e imagens desta publicação sem autorização prévia, mediante consulta formal e citação de fonte.

### Associados Mantenedores

