

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIZE DUBIELA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: DEFINIÇÃO, USOS E PREMISSAS MORAIS

CURITIBA

2018

ELIZE DUBIELA

GOVERNANÇA CORPORATIVA: DEFINIÇÃO, USOS E PREMISSA MORAL

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do MBA Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora/Professora: Profa. Dra. Natália Rese

CURITIBA

2018

## Governança corporativa: definição, usos e premissa moral

Elize Dubiela

### RESUMO

Busca-se, neste artigo, explicitar e analisar introdutoriamente algumas acepções possíveis dos conceitos de governança e governança corporativa, privilegiando a investigação de duas perspectivas fundamentais, a saber, a *agency theory* e a *stewardship theory*. Além disso, procurar-se-á apresentar, panoramicamente, campos de estudos possíveis tendo como horizonte temático o âmbito da governança. Esse inventário de acepções e usos do conceito será realizado com a ajuda da revisão da literatura secundária atualmente dedicada ao tema. Desse modo, serão evidenciadas as particularidades do conceito, seja sua aplicação a nível local, seja uma visada comparativa entre práticas de governança em diferentes países. Sobre a *agency theory* e a *stewardship theory*, a proposta será a de explicitar o seu pressuposto moral, além de apontar seus méritos e limites.

Palavras-chave: Governança. Governo. Colaboração. Controle. Sociedade. Moral.

### ABSTRACT

I try, in this paper, to explain and analyse some possible meanings of the concepts of governance and corporate governance, emphasizing the investigation of two fundamental perspectives, namely, agency theory and stewardship theory. In addition, I try to present, in a panoramical way, possible approaches to our theme. This inventory of meanings and uses of the concept will be carried out with the help of a review of the litterature currently dedicated to the governance and corporate governance. In this way, the particularities of the concept will be evidenced and also its application at a local level. On agency theory and stewardship theory, the proposal will be to explicit the moral assumption behind it, as well as to point out their merits and limits.

Keywords: Governance. Government. Collaboration. Control. Society. Moral.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é oferecer um inventário panorâmico de acepções, usos e aspectos essenciais da governança e da governança corporativa. Trata-se de um tema novo e importante, sobre o qual muitos estudos têm sido realizados. A maior parte desses trabalhos, vale mencionar, concentra-se na tentativa de lançar luzes em questões pertinentes ao universo da governança, tocando mais de uma área de conhecimento, como o mundo administrativo e financeiro-econômico. Contudo, também investigações com teor antropológico, que dizem respeito às ciências sociais e à psicologia, entram em cena em mais de um estudo.

Quanto à metodologia empregada neste artigo, ela funda-se no levantamento bibliográfico, leitura, fichamento e análise de estudos a respeito da governança e da governança corporativa. Trata-se de fazer um inventário de acepções, usos e análise da premissa moral por de trás de duas das principais teorias concernentes à governança corporativa. Como estamos diante de um tema novo, ainda em intenso debate, esse trabalho parece pertinente na medida em que dá um quadro de interpretações sobre o tema em questão. Vale observar que todas as citações feitas em língua estrangeira foram traduzidas por mim.

Na primeira parte deste texto, nosso esforço será o de, em nível introdutório, analisar pesquisas que tentam explicar os conceitos de governança e governança corporativa em suas definições e em suas articulações mais importantes. Rod Rhodes compôs, entre outras obras, dois artigos que não só ajudam a elaborar a lista de acepções possíveis a esses conceitos, como também apresenta uma segunda possibilidade de abordagem ao tema da governança. No caso de artigos como *The new governance: governing without a government*, de 1996, e *Understanding governance: ten years on*, publicado recentemente, em 2007, vemos a aplicação do conceito em um caso particular. Essa abordagem, mais específica do que a tentativa de definição conceitual, promove reflexões sobre quais as principais características da governança, tal qual é observada no Reino Unido. Rhodes, assim, interessa-se em estudar como o tema é agenciado e caracterizado no contexto político, cultural e social britânico.

O artigo composto por Lima e etc., de 2015, é analisado como exemplo de uma investigação local, na qual aspectos importantes da governança são interpretados pensando o caso brasileiro. Os autores procuram saber se o emprego de práticas de

governança corporativa, no caso das empresas brasileiras, culmina em melhor performance econômica. Nesse segundo tipo de abordagem, o conceito ganha traços específicos, ligados essencialmente a um contexto particular.

A análise comparativa, promovida por Mahmoud e Reed, de 2008, *Governance: a code of multiple colours*, representa o terceiro modo de aproximação ao tema. O fio condutor do artigo é elaborar um estudo comparativo entre as diferenças quando pensamos em governo e governança. O artigo de Benz e Frey, de 2007, *Corporate governance: what can we learn from public governance?*, complementa o segundo movimento deste artigo, ao mostrar como a governança pública emprega práticas que deveriam orientar a governança corporativa.

O último movimento deste artigo, o quarto, terá como objetivo analisar duas teorias centrais para a governança corporativa. A proposta é a de mostrar como elas fundam-se em uma perspectiva que pode ser chamada de moral. Com efeito, Dalton e Cannella, no artigo chamado *Corporate governance: decades of dialogue and data*, de 2003, definem governança essencialmente no interior de um espectro teórico de ordem moral. O conceito é, portanto, entendido como conjunto de táticas que ajuda na resolução de conflitos dos agentes humanos participantes dos recursos organizacionais de uma empresa (2003, p. 371).

Dentro desse esquema intersubjetivo, cuja estratégia é lançar luzes nas relações humanas no interior da empresa, sobressaem-se a chamada *agency theory* e a *stewardship theory* ou, se quisermos, a abordagem de controle e a abordagem colaborativa. Ambas as teorias buscam pelas condições de possibilidade da relação harmônica entre os agentes protagonistas da governança corporativa. Esses agentes são representados por aqueles considerados como sendo os proprietários (acionistas) e, de outro lado, os que são responsáveis pela gestão da empresa (*managers*).

- *Primeiro movimento: sobre as acepções possíveis*

Muitas definições são oferecidas quando pensamos em governança e governança corporativa. Elas podem ser precisas, identificando elementos específicos e restritos a um universo particular, por exemplo, o financeiro, mas, de outro modo, podem ser amplas, abrangendo elementos genéricos e passíveis de serem contextualizados em diversas situações. Rod Rhodes oferece tanto uma definição ampla, genérica, quanto propõe seis usos específicos aos quais o termo pode conectar-se.

Quando pensamos em governança corporativa, dado a ampla utilização dessa noção atualmente, é necessário compreender os diferentes cenários nos quais pode-se inseri-la. Assim, vejamos primeiro o que se entende por governança. Para Rhodes, o conceito é popular, porém, é impreciso, porque aceita muitos usos, o que acaba por mudar aspectos importantes das práticas de governança em cada caso, dificultando qualquer tentativa de definição que se pretenda fixa e universal. Em um artigo de 2007, chamado *Understanding governance: ten years on*, o autor oferece uma definição que se divide em três tentativas de aproximação ao tema.

A primeira delas é bastante ampla, pela qual não vemos realmente a exposição do que é essencial à governança, mas, na verdade, uma tentativa de caracterizá-la de modo livre. Assim, a governança é identificada a algo recente, uma inovação na forma de governar. Mais precisamente, Rhodes faz isso com a ajuda de três substantivos adjetivados de 'novos', a saber, governança seria um “*novo processo*” ou, continua o autor, uma “*condição modificada*” ou, ainda, um “*novo método*”<sup>1</sup>, com a ajuda do qual uma sociedade é governada<sup>2</sup>. As coisas se tornam mais complexas quando uma segunda tentativa de definição é explorada pelo autor.

A noção de governança será, em seguida, compartimentada em pelo menos duas grandes vias, a saber, uma interna e outra externa. Em outras palavras, citando Kjær, Rhodes aponta que teríamos um ponto de vista da governança cujo enfoque estaria na administração pública ou políticas públicas e, de outro lado, o enfoque estaria nas relações internacionais, pensando as políticas promovidas, para citar dois exemplos, pela União Europeia ou a chamada boa governança proposta pelo Banco Mundial (2007, p. 1246).

Sobre a governança corporativa, Sandaramurthy e Lewis, por sua vez, sinalizam a importância do tema, afirmando que “*Governança corporativa é um tópico*

---

<sup>1</sup> A passagem completa é tal como segue: “*Na maior parte dos usos atuais, governança refere-se a um novo processo para governar; ou uma condição modificada da regra ordenada [ordered rule]; ou a um novo método pelo qual uma sociedade é governada*”. (RHODES, 2007, p. 1246. Palavras marcadas pelo autor).

<sup>2</sup> Williamson define governança, no texto *The Mechanisms of governance*, de uma maneira igualmente tripartite: como uma a) ciência, uma b) teoria ou o c) estudo da boa ordenação (1996, p. 7). Definição de tipo global, que tenta alcançar a universalidade, no sentido preciso de que dentro dela muita coisa pode ser comportada. Essa definição tem a vantagem de ser ampla e conseguir manter algum um tipo de precisão, a partir da qual identifica-se diversas práticas de governança. Essas práticas estão ligadas a instituições, cujo objetivo é alcançar a boa ordenação, na medida em que permitem uma regulamentação responsável por equilibrar interesses distintos no interior da empresa. A ideia base de governança é a de facilitar o caminho para a obtenção de ganhos mútuos, o que será retomado em outro artigo de Williamson (1999, p. 1090).

*cada vez mais provocativo, evidente em debates em curso entre proponentes do controle versus abordagens colaborativas.* (SANDARAMURTHY e LEWIS, 2003, p. 397). Ainda a respeito da importância do tema, especificamente a propósito da grande quantidade de estudos a esse respeito, pode-se ler em um outro artigo, publicado em 2015, que

Ao longo das últimas décadas, o estudo do tema da governança corporativa vem sendo aprimorado e intensificado. Alguns estudos apontam o crescimento vertiginoso na quantidade de artigos publicados acerca do tema, tanto em periódicos nacionais quanto em internacionais. (LIMA e etc. 2015, p. 189)<sup>3</sup>.

O trajeto percorrido até aqui permite que afirmemos que nosso tema é compreendido como algo importante e intensamente em voga atualmente, mas também possui um caráter versátil que merece menção. Isso significa, basicamente, que é difícil encontrar uma definição capaz de conseguir englobar satisfatoriamente todas as acepções da ideia de governança, além das práticas ligadas a ela. Existe, consequência dessa versatilidade, mais de uma possibilidade de aproximação do nosso tema. Realizada uma definição dos nossos conceitos principais, vejamos uma aplicação mais localizada.

- *Segundo movimento: abordagens locais*

Rhodes define governança tendo em mente o caso britânico. Em um texto como *The new governance: Governing without government* (1996), ele busca pela definição de governança com a ajuda de um movimento argumentativo pelo qual aponta-se semelhanças e diferenças entre governos e governanças. Não haveria propriamente uma teoria unívoca sobre governança, mas sim usos possíveis, realizados por pesquisadores que tentam entender o contexto de governança de certo país, ou ainda, tentam entender comparativamente padrões de governança com a ajuda da análise de casos diferentes.

---

<sup>3</sup> Mais adiante no artigo, essa posição a respeito da importância do tema é reforçada: “Desde 2000 governança corporativa é tema de vários estudos. A ideia do artigo foi pegar o caso do Brasil para averiguar e confirmar caso o desempenho das organizações era afetado pelo fato de que valia-se de práticas de governança”. (LIMA e etc, 2015, p. 202).

A primeira característica do modelo britânico é a independência entre as organizações. Governança é algo mais amplo, com um campo de ação maior do que no caso do governo. Ora, a primeira pode ligar-se a agentes não-estatais, da sociedade civil, do meio privado ou ainda de setores do voluntariado, como empresas sem fins lucrativos. A segunda, o governo, diz respeito à interação contínua entre os membros dos chamados *networks*, com o objetivo de trocar recursos, como informação ou expertises<sup>4</sup>. Esse processo é pautado por regras conhecidas por todos, tal qual fosse um jogo. A última característica elencada é, enfim, a autonomia dos *networks* em relação ao Estado, já que eles passam por uma espécie de auto-regulagem. Para Rhodes, a ideia de *network* é a principal faceta da governança britânica. Efetivamente, ele dirá que “em resumo, governança refere-se ao ato de governar com e por meio de redes [networks]”. (RHODES, 2007, p. 1246). São vários os *networks*: política doméstica, política ultramarina, agências não governamentais com convênios estabelecidos com o Estado seriam, enfim, exemplos importantes de redes.

Em resumo, na esteira de Rhodes, o termo governança pode se referir ainda a seis usos possíveis: 1 – Estado mínimo; 2 – Governança corporativa; 3 – Nova administração pública; 4 – Boa governança; 5 – Sistemas socio-cibernéticos e 6 – *networks* que se organizam por si mesmos. A pesquisa de Rhodes pode ser classificada como local, precisamente na medida em que ele se esforça por identificar e explicitar as práticas de governança no interior do contexto britânico, mas também oferece uma visão ampla desse conceito. Governança aparece como uma forma diferente de governar, um novo método pelo qual governa-se uma sociedade (1996, p. 652-653)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> A ideia de *network* está associada ao caso britânico. Rhodes argumenta que os serviços prestados pelo Estado são feitos em um movimento de permuta entre o governo, o âmbito privado e o voluntariado. Essas conexões representam a característica que melhor define o oferecimento de serviços pelo governo britânico. Os agentes independentes, do setor privado ou sem fins lucrativos, que entram em relação com a administração pública, compõem os *networks*.

<sup>5</sup> Menciono ainda, a título de ilustração, que essa participação de agentes não-estatais, mencionada por mim, promove um processo chamado de *'hollowing out the state'*, ou seja, o encolhimento do Estado. Isso decorre do fato de que, no caso britânico, muitos dos serviços prestados, que antes era da alçada estatal, foram transferidos para agências ou mesmo representantes do governo europeu. Isso não significa, para o autor, que o Estado britânico esteja destinado ao desaparecimento, mas sim que estamos diante de um novo modo de governança pelo qual o Estado não é o único protagonista quando pensamos no jogo de poder e influência pelo qual as relações internacionais ou as políticas públicas são pensadas e implementadas.

Não devemos entender o caso britânico como se fosse o único possível, ou seja, algo capaz de ser aplicado limpidamente em outros contextos culturais. A análise descentralizada proposta por Rhodes privilegia as crenças, tradições e preconceitos das pessoas responsáveis por dar vida às práticas de governança. Essa abordagem, de tipo sociológica, promove o incentivo a estudos detalhados das crenças de um povo para assim entender suas práticas (2007, p. 1251). Para compreender uma instituição seria preciso, portanto, evidenciar os significados relevantes e as preferências encontradas no seio de certo contexto cultural, aspectos que seriam capazes, ao fim e ao cabo, de iluminar o sentido e conjunto de valores que fundamentam alguma prática, seja de ordem econômica, social ou política.

Esse método que eu chamei de sociológico é necessário, até mesmo porque as práticas de governança devem ser localizadas no seu solo originário, para que façam sentido e possam ser devidamente interpretadas. Ora, mas que solo originário seria esse? Essas práticas são compostas, em sua essência,

*(...) por múltiplos indivíduos agindo ou mudando redes de crenças enraizadas em uma tradição antiga. Padrões de governança aparecem como o produto contingente de diversas ações e lutas políticas informadas por crenças de agentes, na medida em que elas surgem em um contexto de tradições". (RHODES, 2007, p. 1252).*

Uma perspectiva tal qual a proposta por Rhodes é importante. Ela tem a vantagem de poder explicar o motivo pelo qual as práticas de governança são distintas quando tomamos como exemplo países diferentes e, também, como em um mesmo país essas práticas podem se alterar. Isso acontece por causa da maneira específica com a qual fatores sociais, como crenças e tradições, articulam-se no interior de uma sociedade. As práticas de governança devem ser inseridas, portanto, no interior de uma atmosfera sociocultural. No caso da governança corporativa, ela refere-se ao sistema pelo qual organizações são direcionadas e controladas (1996, p. 654). Assim, a governança corporativa não diz respeito somente a tocar o negócio, mas em dar uma direção panorâmica para a empresa, monitorando e controlando as ações executivas de administração.

No caso da pesquisa de Rhodes, o Reino Unido é o objeto privilegiado e, conseqüentemente, uma série de fatores ligados ao governo britânico são empregados para dar conta de como é conduzida a relação entre os principais agentes

políticos, como o Estado, o setor privado e o voluntariado. Não se trata de explicitar uma noção de governança que tenha a pretensão de englobar todas as acepções do conceito, mas de localizá-lo como essencialmente ligado a tradições e dilemas característicos de certo país. As tradições explicam como regras, normas e as relações de poder surgem e sustentam padrões de governança na sociedade civil. (2007, p. 1253).

- *O caso do Brasil*

O artigo escrito por Lima & etc, de 2015, chamado *Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM & BOVESPA*, aborda o caso da governança tal como se dá no Brasil. Desde pelo menos a criação, em 1999, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o assunto tem sido muito tratado em terras tupiniquins. O marco desse processo, o estabelecimento do que é compreendido como o primeiro código de governança empresarial do país, faz com que assuntos relacionados à governança corporativa venham sendo muito debatidos e ganhado relevância.

A ideia do artigo mencionado é propor uma análise descritiva da situação empresarial do país, a partir da seguinte questão, qual a relação entre a prática de governança corporativa e o bom desempenho financeiro da empresa? O estudo foi realizado de modo a tomar como base a análise comparativa de mais de cem empresas listadas no mercado diferenciado da BM & BOVESPA. Utilizando métodos claros para descrever o objeto de estudo, a conclusão foi a de que, sim, a estrutura de governança corporativa da empresa afeta, como regra geral, e de modo positivo, a sua performance econômica.

Podemos agora definir mais precisamente o termo governança corporativa. Ele liga-se ao contexto no qual uma empresa, por exemplo, mobiliza os diversos agentes que fazem parte dela, a partir de atribuições e responsabilidades, ou seja, regramentos, cujo objetivo é delimitar o modo de funcionamento interno da empresa, para que resulte em preservação ou aumento do valor de determinado produto ou ações. Em forma de exemplo de funcionamento de práticas de governança corporativa, poderíamos citar o modo como é estabelecido quem tem a palavra final na empresa quando o assunto é inovação, ou ainda, quem ou que grupo de pessoas decide sobre alguma discordância capital entre dois sócios majoritários? Quem

propõe e quem aprova um orçamento ou planejamento para composição do quadro de funcionários? A resposta para essas questões impõe uma postura que se vale de preceitos da governança corporativa. Trata-se de fazer com que os distintos agentes no interior da empresa consigam atingir conjuntamente um objetivo comum

Em um texto como *Strategy research: governance and competence perspectives*, de 1999, Williamson propõe analisar a governança e a competência com base no estudo de estratégia. Conforme o autor, seriam seis movimentos principais a partir dos quais a governança é e pode ser operacionalizada. A governança é o mecanismo pelo qual, no interior do funcionamento de uma firma ou do mercado, equilibra-se os interesses distintos dos agentes participantes para que haja ganhos mútuos (1999, p. 1090). Alguns mecanismos de governança são, por exemplo, transparência de informação, discussão e disputas intermediadas por árbitros legais para decidir a respeito de algum tipo de ordenação, auditorias independentes também são empregadas enquanto mecanismos de governança, responsáveis por permitir que, apesar das diferenças de interesses, possa haver, ainda assim, trabalho em conjunto e colaborativo.

*- Terceiro movimento: estudo comparativo*

Para Mahmoud e Reed (2008), o termo 'governança' é de suma importância, dado que se tornou onipresente nos discursos contemporâneos sobre as formas organizacionais e práticas pelas quais construímos nossa realidade social ou, em outros termos, pautamos nossas vidas no século XXI (2008, p. 597). Afirmam ainda, no desenrolar do artigo, como há um amplo espectro de mecanismos e práticas associadas à governança (2008, p. 599). Aliado à importância está, portanto, a pluralidade com a qual o tema se oferece ao pesquisador.

Na verdade, as visões contrastantes de governança sinalizam, em sua variedade, a riqueza e a complexidade do conceito. Governança é algo difícil de ser alocado em uma rede fixa de definição, pois é tanto uma prática quanto uma forma institucional (2008, p. 600). Temos diante de nós uma espécie de conceito guarda-chuva, pronto para ser caracterizado de modo distinto a depender do uso realizado, e que pode abrigar mais de um significado (2008, p. 601). Nesse sentido, o artigo agora mencionado tenta entender as complexidades da governança enquanto uma prática reguladora que é, ademais, caracterizada por ter mais de um nível, ser

multidimensional, além de ser mediada por contextos socio-históricos particulares, como já vimos acontecer no caso da investigação de um autor como Rhodes (2007).

Quando pensamos em governança não se trata simplesmente de ações promovidas pelo Estado no interior de uma sociedade. As práticas utilizadas pelo exército norte-americano, no Afeganistão, podem ser inseridas como estratégias de governança (2008, p. 598). Entretanto, nosso tema pode ter uma aplicação que vai além da geopolítica, avançando para áreas complexas e plurais “*de onde surgem questões fundamentais de ordem moral, política e científica a respeito da ‘direção da viagem’ a ser tomadas pelas sociedades do século XXI*” (MAHMOUD, REED, 2008, p. 599). Parte do esforço de Mahmoud e Reed é diferenciar governança de governo.

Governança diferencia-se de governo principalmente por ser um conceito mais genérico, fluido, de modo que se refere a um conjunto mais amplo de agentes e estruturas, tanto formais quanto informais, que são mobilizados para manter a ordenação e equilíbrio de uma empresa. Agentes estatais e não-estatais podem, dessa forma, participar de estratégias de governança. Ela é encontrada, ao fim e ao cabo, no interior de uma escola, de uma fábrica ou de uma empresa. O governo é mais limitado, no sentido de que pode ser entendido como um compartimento possível quando se pensa em governança.

Ainda que seja interessante a perspectiva do artigo de Mahmoud e Reed, há uma abordagem possível, igualmente pertinente, conforme a qual a estratégia não será a de marcar as diferenças entre governo e governança, mas, de outro modo, enfatizar o fato de que a governança corporativa pode – e mesmo deveria – aplicar algumas práticas da governança pública de ordem democrática.

O artigo de Benz e Frey, de 2007, *Corporate governance: what can we learn from public governance?* Propõe mostrar como um desses estratégias que democráticas têm o potencial de ajudar na performance de empresas. Diante de alguns escândalos que acometeram o mundo da governança corporativa, por exemplo, o de 2002, tendo a Enron como protagonista, o artigo defende como algumas estratégias presentes na governança pública podem servir para evitar problemas nas firmas. A ideia é a de que as instituições responsáveis por regular o comportamento dos atores no espaço público podem contribuir para a melhoria do processo de governança corporativa. (2007, p. 92). Esse modelo estabelecido pelo texto não está no âmbito do ideal, isto é, não é perfeito. A governança pública pode e frequentemente

apresenta deficiências e falhas, contudo, existem procedimentos interessantes que poderiam ser utilizados pelas empresas que empregam a governança corporativa.

Tratam-se de práticas benéficas que ajudariam no melhor desempenho de empresas. Quatro delas são exploradas, a saber, 1 – compensação dos gestores (*managers*), 2 – divisão de poder, 3 – regras de sucessão e, por último, 4 – competição institucionalizada.

1 – A governança pública, quanto ao salário de seus funcionários, como juízes e oficiais públicos, equaciona o valor pago sem utilizar critérios como o de eficiência. O salário de um juiz é o mesmo independentemente do número de pessoas condenadas pelos processos julgados por ele. Essa estratégia tenta evitar a manipulação da performance para que o indivíduo se beneficie com determinados resultados (2007, p. 93). Quando os gestores possuem um salário ligado à sua performance, pode acontecer que haja a tentativa de manipulação das medidas dos resultados para que eles possam se beneficiar com isso. Por exemplo, no final de uma gestão, investimentos podem ser direcionados em determinados setores para causar a impressão de desenvolvimento e melhora na empresa no final do mandato: *“Gestores engajam-se racionalmente em atividades de buscas por lucro improdutivas com o objetivo de manipular o critério de performance e, portanto, seu salário.”* (BENZ e FREY, 2007, p. 93).

Esse resultado é a consequência psicológica segundo a qual o indivíduo tenta, sempre que pode, se beneficiar atingindo o seu interesse particular. Quando o salário é fixo, o indivíduo não se torna automaticamente bom, porém, essa estratégia faz com que não haja margem para que se tente a manipulação de resultado para com isso alterar o salário. Já *“pagamento por performance”*, de outra maneira, *“dá aos executivos fortes incentivos para que eles se engajem em atividades manipuladoras.”* (BENZ e FREY, 2007, p. 94).

A segunda prática que a governança corporativa deveria tomar emprestado da governança pública é 2 – A divisão de poder. A ideia é a de que não é bom, a tomar como exemplo as monarquias absolutistas ou governos totalitários, que uma pessoa ou um grupo restrito assuma muito poder em torno de si. Quando a tomada de decisão é feita sem possibilidade de questionamento e vigilância, ou ainda, quando poucas pessoas, mas com grandes poderes e autoridade, detêm atribuições estratégicas, corre-se o risco iminente de que as decisões sejam tomadas tendo em vista o benefício de poucos e não o interesse geral. No caso das democracias ocidentais,

pode-se notar, o poder do Estado é dividido em três poderes, teoricamente independentes umas das outras, e que, ademais, vigiam-se entre si, a saber, o poder executivo, o poder judiciário e o poder legislativo. Assim, a governança corporativa deve agir de modo a controlar e disciplinar o gerenciamento (*management*) para que este não atribua a si mais poder do que convém para o bom desenvolvimento de uma empresa.

A terceira regra, também emprestada dos sistemas democráticos é 3 – a sucessão de poder. No Brasil, por exemplo, o presidente da República só pode se reeleger uma vez, para que assim seja garantida a possibilidade de inovação e rotatividade das pessoas ocupando o cargo. No caso da governança corporativa, quando a possibilidade de permanência excessiva em cargos estratégicos, por uma pessoa, é limitada, abre-se margem para a participação de pessoas novas, com ideias inovadoras (2007, p. 97). Com efeito, como mostram os autores, no caso de empresas, não há uma regra clara que previna um CEO de se reeleger depois de alguma quantidade específica de tempo. Tendo isso mente, a limitação de mandato tem a vantagem de tornar a competição mais genuína nas eleições para cargos da diretoria, dado que quem possui o poder, e exerce influência, está em uma posição favorável para continuar nessa condição. (2007, p. 97).

A última estratégia com a qual a governança corporativa poderia se beneficiar, e que existe no âmbito público-democrático, é 4 – A competição institucionalizada. Para os autores do artigo, esse é o ponto mais importante. Competição institucionalizada ganha todo seu sentido quando compreendemos a analogia feita em relação ao modo de funcionamento das democracias ocidentais<sup>6</sup>. Para os autores, a cada eleição, haveria nada mais do que uma competição, de tipo particular, na qual os políticos e partidos competem para conseguir mais votos (2007, p. 98). Interessa notar que temos diante de nós uma competição com regras claras, minuciosamente elaboradas e vigiadas. No caso do Brasil, temos o TSE (Tribunal Superior Eleitoral), órgão máximo da Justiça Eleitoral, cujo papel é administrar o processo eleitoral,

---

<sup>6</sup> Em uma analogia de ordem política, para explicitar de que modo a divisão de poder se dá na empresa, o CEO pode ser caracterizado como o presidente ou primeiro ministro. A *company board*, nesses termos, representam os membros do gabinete presidencial, já os acionistas seriam os cidadãos. Quando uma mesma pessoa ocupa posições estratégicas em mais de um domínio, a divisão de poder é falha. A tentativa é sempre a de que é preciso evitar que o alcance do interesse particular possa se dar em detrimento do interesse da empresa.

preservando a aplicação das regras. Cada ministro, vale a pena mencionar, tem seu tempo de mandato limitado por um biênio<sup>7</sup>.

Todas essas características da governança pública que deveriam, segundo Benz e Frey, ser tomadas pelas governanças corporativas, fundam-se na *agency theory*. Essa teoria é importante e tenta justificar práticas de governança com a ajuda de um diagnóstico moral das pessoas em relação à sua conduta e comportamento. A ideia é a de que o ser humano é fundamentalmente egoísta, e vai tentar se beneficiar mesmo que isso seja em detrimento de outras pessoas. Assim, o interesse pessoal deve ser contido e amornado pelas práticas de governança corporativa. Dentro desse esquema, a compensação dos gestores, a ideia da divisão de poderes, as regras de sucessão e também a competição institucionalizada possuem como característica a imposição de limites para que o interesse pessoal não se valha do próprio modo de administração da empresa para atingir seus objetivos egoístas.

No caso do escândalo envolvendo a empresa Enron, do setor elétrico, na época a sétima maior empresa dos Estados Unidos, essa perspectiva parece mais do que justa. A Enron faliu, levando consigo fundos de pensão, além de um rombo de aproximadamente U\$ 1.5 bilhão e uma dívida de mais de U\$ 13 bilhões. Durante muito tempo, os diretores da empresa distorciam fraudulentamente os prejuízos, maquiavam o balanço da empresa, além de inflarem os lucros.

- *Quarto movimento: premissa moral*

Gostaria, como conclusão, de analisar o modo como duas das teorias centrais da governança corporativa fundam-se em uma perspectiva que pode ser chamada de moral. Conforme Dalton e Cannella, a governança é definida como aquilo que ajuda na resolução de conflitos dos agentes humanos participantes dos recursos organizacionais de uma empresa (2003, p. 371). Dentro desse esquema intersubjetivo, que privilegia as relações humanas no interior da empresa, sobressaem-se as chamadas *agency theory* e *stewardship theory*. Vejamos em linhas gerais, as principais características de cada uma delas.

---

<sup>7</sup> As regras são bem claras: direito a voto por todos os cidadãos e cada cidadão tem direito a um voto. Além disso, as eleições oferecem mais de uma opção para cargos públicos. E no caso da governança corporativa? Em princípio, a ideia de que cada acionista tem direito a um voto já existe, mas caso excepcionais aconteçam, como acionistas que não votam ou que detêm muitas ações. O processo eletivo, uma vez aberto e plural, oferece uma competição genuína.

A *agency theory* tenta explicar as condições de possibilidade da existência equilibrada da corporação pública. O questionamento de ‘como isso pode funcionar?’ se dá por causa de uma premissa moral, de ordem pessimista, conforme a qual as pessoas são eminentemente egoístas e, caso não achem que serão pegadas, vão agir de modo a conseguir satisfazer seus interesses particulares. No caso das empresas, a ideia é a de que os diretores temem que os gestores (*managers*) ajam de modo a alcançarem os seus interesses particulares. Esse receio baseia-se no fato de que, entre os proprietários e os gestores, haveria um conflito de interesses.

Essa teoria privilegia, como método de condução dos afazeres da empresa, o controle e a disciplina, para que seja evitado, ao máximo, desvios ou operações fraudulentas. Para que isso seja conseguido, o controle (vigilância) e o gerenciamento serão feitos por pessoas ou grupos distintos e independentes entre si. Essa perspectiva prefere, como regra geral, que a diretoria seja composta prioritariamente pessoas de fora da empresa, para manter a independência e minimizar o conflito de interesses.

Existe outra teoria que tenta explicar o modo de funcionamento dos agentes humanos no interior da governança corporativa, a saber, a *stewardship theory*. Os defensores dessa teoria são mais otimistas em relação ao modo a partir do qual moldamos nossas condutas. Conforme essa teoria, seria possível que os interesses dos acionistas fossem os mesmos dos gestores. Não significa que todos sejam altruístas, prontos a agirem em nome do todo do qual fazem parte, mesmo que às custas do interesse particular. O ponto é simplesmente o de que existe o reconhecimento de situações nas quais os acionistas percebem que podem servir os interesses dos gestores para alcançar, mesmo assim, seus próprios interesses (2003, p. 373).

Citemos um exemplo. Se a performance da empresa for compreendida no interior de um esquema moral conforme o qual a imagem dela é um reflexo da performance das pessoas que lá trabalham, sejam os funcionários trazidos de fora ou do interior da empresa, essas pessoas provavelmente se esforçarão para atingir níveis positivos de lucro e efetividade das estratégias de governança. Ora, nesses termos, ao buscar os interesses da empresa, atinge-se, não obstante, o sucesso de sua própria carreira (2003, p. 374).

O artigo intitulado *Control and collaboration: paradoxes of governance*, de Saradaramurthy e Lewis é importante para explicitar as tensões entre essas duas

teorias essenciais para a compreensão da prática da governança corporativa. Poderíamos definir essas duas abordagens como sendo, respectivamente, a abordagem de controle e a colaborativa. O horizonte temático dessas duas teorias é eminentemente moral. Isso fica claro quando lemos que “*as abordagens de controle e colaborativa [agency theory e stewardship theory] promovem ‘modelos de homem’ alternativos*” (SANDARAMURTHY e LEWIS, 2003, p. 398).

A *agency theory* está intimamente ligada a questões de ordem econômica e financeira. Ela propõe um clima de monitoramento e controle, cujo objetivo último é garantir a eficiência e pouco oportunismo administrativo. É possível perceber um problema nessa teoria. O controle exagerado leva, ao fim e ao cabo, a um clima de desconfiança, em que o vigiado se sente menos motivado a trabalhar e, contrariamente, mais inclinado a agir de modo improdutivo. No final, pode se tornar indigno de confiança, na medida em que tenta, de algum modo, resistir ao monitoramento invasivo. O resultado é que tanto a capacidade de confiar e a inclinação para ser confiável se deterioram porque “*os agentes percebem o controle, cada vez mais, como indicações de desconfiança, posteriormente os motivando a reduzir seu esforço*” (SANDARAMURTHY e LEWIS, 2003, p. 405).

Quem vigia acaba, por causa dessa posição, desconfiando sempre mais do vigiado. Essa estratégia de controle pode descambar em uma prática coercitiva que é brilhantemente exemplificada na literatura, por exemplo, pela obra de George Orwell, chamada *1984*. Os personagens, nessa distopia, são constantemente vigiados, seja por outras pessoas (a polícia do pensamento), mas também pela tecnologia, como as tele-telas, que não só gravavam as vozes e imagem das pessoas, mesmo dentro de casa, como podiam perceber modificações no batimento cardíaco. A ideia é criar formas de controle das emoções, para torná-las dóceis ao controle, com corpos pacificados e eficientes.

Já a chamada *stewardship theory* privilegia uma abordagem colaborativa, buscando argumentos e estratégias na psicologia e sociologia. A ideia é empoderar os gerentes, criando um clima de fraternidade e de coesão a partir do qual conseguise atingir o ganho mútuo: “*Enfatizando a abordagem colaborativa, diretores e executivos procuram tornar-se um time governante coeso.*” (SANDARAMURTHY e LEWIS, 2003, p. 400). A escolha dos membros da diretoria será conduzida, assim, de modo a privilegiar pessoas ligadas à empresa e que, por isso, terão a expertise necessária, além de conhecer a fundo os problemas e métodos de funcionamento

empregados, de modo a conseguir melhorar ou manter o desempenho em taxas desejáveis.

O problema que podemos apontar nessa teoria é a excessiva tentativa de criar consenso. Pode haver, por exemplo, aumento da pressão para que não haja pensamentos dissidentes, para que todos concordem com a maioria. A postura de alguém que critica ou põe em questão alguma política da empresa pode, nesse contexto, gerar conflito e coerção. O problema dessa teoria, portanto, é o fato de que, ao perceber o indivíduo como ser eminentemente colaborativo e, desse modo, a relação entre os proprietários e os gestores como se dando em um fundo de confiança mútua, abafa-se as aspirações individuais próprias a cada ser humano.

- *Considerações finais*

Gostaria de chamar atenção para a pressuposição de ordem antropológica e moral dessas teorias. Isso significa que é fundado em um diagnóstico, tanto sobre as motivações humanas quanto tendências apresentadas pelas pessoas, que se elabora cada uma das perspectivas apresentadas. A perspectiva do controle defende uma postura eminentemente individualista, e enfatiza o valor da motivação externa. Por apresentarem comportamento oportunistas, egoístas, as pessoas devem inspirar desconfiança umas nas outras. Quando se trata, no caso da empresa, de grupos distintos, como compradores e vendedores, ou acionistas e gestores, os seus interesses, por serem distintos, são tomados como conflituosos. Os donos de uma empresa devem sempre, conforme a *agency theory*, entrar em uma relação de ceticismo em relação aos gestores.

Já a abordagem colaborativa, por sua vez, defende uma postura conforme a qual privilegia-se a tendência dos gerentes de serem coletivamente orientados e intrinsecamente motivados (2003, p. 398). Do ponto de vista psicológico, são evidenciadas duas formas de lidar com as pessoas, a depender do modo como enxergamos as intenções e tendências comportamentais dos indivíduos inseridos em determinado contexto. O ponto positivo da *agency theory* é que o controle, quando feito de modo coerente e pouco opressivo, permite o inventário (catalogação) de informações estratégicas sobre o desempenho dos indivíduos e da empresa, além de limitar as possibilidades de oportunismo administrativo. Isso ajudaria a promover uma melhor performance, dado a alta consideração pela disciplina.

Já no caso da *stewardship theory*, seu ponto positivo é colocar na equação da governança a possibilidade de que haja confiança entre os agentes da empresa. Essa questão é fundamentalmente importante para a preservação das relações humanas (2003, p. 407). Isso não significa que a perspectiva colaborativa está absolutamente correta. Muita confiança pode acabar gerando uma excessiva coesão que não permite o surgimento de ideias novas e aperfeiçoamentos de práticas. O conflito saudável, nesses termos, também é importante, pois ajuda a contrabalancear a coesão excessiva, apontando saídas eficientes e inovadoras.

O conflito excessivamente intenso, quando protagoniza as relações e práticas de governança, acaba por comprometer o trabalho em equipe e impulsiona o clima de desconfiança. Importa notar que é preciso dosar elementos benéficos dessas duas teorias, mas que, em excesso, são prejudiciais. Em outras palavras, e essa é a tese do artigo, é preciso saber estimular tanto a confiança quanto o conflito (2003, p. 407).

A confiança, na medida certa, cria o conforto necessário para que as interações sejam saudáveis e as pessoas se sintam bem na presença umas das outras. Já a desconfiança, quando não cria animosidade, permite a transparência das ações e o questionamento das limitações humanas. As auditorias representam o polo positivo de desconfiança em relação às ações perpetradas por pessoas. A função e importância de uma auditoria independente e honesta é, precisamente, criar mecanismos no âmbito da governança corporativa para limitar o risco de oportunismo administrativo.

Não é, contudo, qualquer tipo de conflito que é elogiado. Os autores fazem uma divisão entre conflito emocional e cognitivo. O primeiro diz respeito a um conflito ou crítica de ordem psicológica, que é direcionado à pessoa, o que aumenta a desconfiança e animosidade. Já o conflito cognitivo está ligado a uma crítica que se vincula à realização de uma tarefa, e não a traços da personalidade ou características psicológicas de alguém. Questionar de modo rigoroso alguma prática ineficiente pode gerar benefícios de performance. É assim que podemos unir, em um conjunto de práticas coesas e eficientes, o conflito e a confiança: “*A confiança nas capacidades dos atores intensifica as interações colaborativas entre gerência e diretoria, enquanto que a desconfiança nas limitações humanas e o conflito cognitivo permite debates construtivos e controle*” (SANDARAMURTHY, e LEWIS, 2003, p. 407).

A conclusão é a de que o viés dicotômico não é o mais acertado. Não se trata, eis a lição do artigo, de estabelecer a *agency theory* em um confronto eterno e

indissolúvel com a *stewardship theory*. O melhor seria equilibrar ambas as perspectivas para que haja melhor adaptação e versatilidade na aplicação de estratégias de governança corporativa. Cada uma das perspectivas analisadas possui falhas e méritos e, empregadas de modo parcimonioso, ajudam na apresentação de recomendações em relação ao papel e estrutura da diretoria e ao modo como se articular disciplina e criatividade.

Essas recomendações não devem ser tratadas como entidades fixas e inalteráveis, mas como sugestões que podem, e devem, ser adaptadas a depender do caso em questão. Se é importante propor uma definição universal, caracterizada por englobar toda a complexidade do conceito, temos que ter em mente que certos aspectos importantes mudam de figura quando aplicamos o conceito em contextos diferentes. Meu objetivo foi, precisamente, mostrar panoramicamente a complexidade e riqueza das noções de governança e governança corporativa, a partir de suas acepções possíveis, usos e o pressuposto moral por trás de duas teorias principais ligadas a esse universo. Esse inventário de acepções permite que nós afirmemos a importância e a versatilidade desses conceitos. Diante da pergunta: ‘o que é governança e governança corporativa?’, talvez não devamos proceder de modo apressado, tentando fornecer uma definição estanque. Melhor seria, talvez, responder a pergunta com uma humilde proposta de delimitação: “Apresente-me um uso e te direi a respeito de que governança se trata.”

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V. e JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions determinants. In: *Academy of management review*. pp. 447-465. Vol. 28, Nº 3, EBSCO publishing, 2003.
- BENZ, M. e FREY, B. S. Corporate governance: what can we learn from public governance? In: *Academic of management review*. pp. 92-104. Vol. 32, Nº 7, 2007.
- KJAER, A. M. *Governance*. Cambridge: Polity Press, 2004.
- LIMA, S. H.; OLIVEIRA, F. D.; CABRAL, A. C.; SANTOS, S. M.; PESSOAS, M N. Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM & BOVESPA. In: *Rege*. pp. 187-204. Vol 22, Nº 2. São Paulo, 2015.

MAHMOUD, E. e REED, M. Governance: a code of multiple colours. In: *Human relations*. pp. 597-615. Los Angeles: SAGE, 2008. Acessível online: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/61/5/597>.

ORWELL, G. 1984. São Paulo: Companhia das letras, 2009.

RHODES, R. A. W. Understanding governance: ten years on. In: *Organization studies*. 28 (08), pp. 1243-1262. Los Angeles: SAGE Publications, 2007. Acessível online: <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/8/1243>.

\_\_\_\_\_ The new governance: Governing without government. In: *Political Studies*. pp. 652-667. Oxford: Blackwell publishers, 1996.

SANDARAMURTHY, C. & LEWIS, M. Control and collaboration paradoxes of governance. In: *Academy of management review*. pp. 397-415. Vol. 28, N° 3, 2003.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_ Strategy research: governance and competence perspectives. In: *Strategic management journal*. pp. 1087-1108, 1999.