

Governança Corporativa: Eliminando a Miopia

Carlos Frederico Trevia (PUC-Rio) ctrevia@yahoo.com.br
Sandra Regina da Rocha-Pinto (PUC-Rio) sanpin@iag.puc-rio.br

Resumo

Passaram-se mais de dezesseis anos do escândalo da Enron nos Estados Unidos e os problemas de Governança Corporativa continuam. Recentemente no Brasil as notícias da operação Lava-Jato, envolvendo corrupção em grandes empresas, mancharam suas imagens.

O desenvolvimento da Governança Corporativa se torna um assunto focal das empresas perante a falta de confiança dos mercados financeiros nas organizações e em seus processos de tomada de decisão não-transparentes, sem a clara responsabilização dos decisores, em meio à descoberta de diversas fraudes em projetos de investimentos financiados por instituições financeiras ou por seus acionistas, resultando em perda do grau de investimento e queda do preço das ações de empresas de capital aberto.

Os mecanismos tradicionais de Governança Corporativa e os controles formais não enxergam todo o processo de tomada de decisão e se tornaram insuficientes para reduzir os riscos. A cada dia a sociedade convive com mais sistemas abstratos, de modo que confiança, a ética e o controle social passam a ser condições essenciais para a redução de custos de controle e a geração de resultados.

O objetivo deste artigo é apresentar um Quadro de Referência para aplicação em campo visando ao estabelecimento de uma Governança Corporativa não míope nas empresas, contribuindo para que se alcance um novo nível de Governança que traga benefícios aos acionistas e as sociedades, com ética e responsabilidade social. Para tanto, é apresentada uma revisão bibliográfica sobre os problemas de Governança Corporativa enfrentados nas empresas e os mecanismos que têm sido destacados na literatura para abordagem do problema.

Palavras-chave: Confiança, Controle, Ética, Governança Corporativa.

Corporate Governance: Removing the Shortsightedness

Abstract

It has been more than sixteen years from the Enron scandal in the United States and the corporate governance problems keep on going. Recently in Brazil, news about the Lava-jato operation involving corruption in big companies blurred their images.

The Corporate Governance Development becomes companies focal theme before financial markets lack of trust in the organizations and their decision taking process not transparents, without the clear accountability of the decision takers, while investment Project frauds are

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

discovered, being financed by financial institutions or by its shareholders, resulting in investment grade being lost e stock price fall.

The corporate governance traditional mechanisms and formal controls do not see the whole decision making process and became insufficient in reducing risks. Day after day the society have to deal with more abstracts systems, in a way that trust, ethics and social control become essential conditions for the reduction of control costs e profit generation.

The objective of this article is to present a framework to be applied in the research field in search of a corporate governance not shortsighted in the companies, promoting a new level of governance that brings benefits to the shareholders, the society, with ethics e social responsibility. A bibliographical revision is presented about de corporate governance problems dealt with by the companies and the mechanisms that have been presented in the academy to deal with the problem.

Key-words: Trust, Control, Ethics, Corporate Governance

1. Introdução

O desenvolvimento da Governança Corporativa é um assunto que se tornou foco das empresas perante a crise de confiança atual gerada nos mercados com os escândalos de corrupção que dissiparam a confiança das pessoas nas organizações e em seus processos, em meio à descoberta de diversas fraudes em licitações e em seus investimentos. Tal crise ainda foi agravada pela perda do grau de investimento de empresas de capital aberto e queda nos preços das ações.

O interesse pelo estudo da confiança na Governança Corporativa tem aumentado diante da evidência de que o tema gera benefícios importantes para as organizações como a redução de custos de controle. Além do que, os controles formais se tornaram insuficientes para reduzir o risco e gerar resultados. A confiança e a ética passam a serem condições essenciais para a sociedade, que a cada dia convive com mais sistemas abstratos.

Para o presente estudo, a revisão da literatura foi realizada por meio de uma pesquisa pelos termos Governança Corporativa (*Corporate Governance*), Confiança (*Trust*) e Responsabilização (*Accountability*) em inglês, no período de 2000 a 2016, na base Web of Science, áreas de negócios e de gestão. O período reflete a produção acadêmica e a evolução da gestão e das empresas após o escândalo da Enron nos Estados Unidos. O foco foi em negócios e gestão, pois não busca evoluções técnicas, como, por exemplo, mecanismos contábeis, legais, etc. A pesquisa resultou em 13 artigos, sendo sete com foco em gestão, controle/ confiança e ética.

As discussões são apresentadas basicamente em ordem cronológica de modo a explicitar a evolução da discussão teórica no período. Com esta apresentação, foi possível notar uma guinada na academia, de uma visão positivista para uma visão mais crítica.

Como veremos, a evolução da teoria nos conduz a um arcabouço mais compreensivo para o problema, para além do estabelecimento de ferramentas de gestão e do aumento dos controles formais.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Como objetivo final, se buscou estabelecer um arcabouço conceitual de análise da Governança Corporativa de forma crítica e inovadora, permitindo a busca por novos sistemas de governança mais compreensivos e que serão capazes de reduzir a miopia que ainda está presente nas empresas.

Com este Quadro de Referência poderemos realizar um estudo de caso em uma organização para verificar como ela está lidando com os problemas de Governança Corporativa, quais medidas a organização está tomando e que resultados a organização está obtendo, frente ao que a literatura está prescrevendo, e o que poderia se apreender diretamente da prática.

O artigo está dividido em nove partes: Esta introdução; Governança Corporativa fora de controle; Confiança e Controle em Sistemas de Governança Corporativa; Uma Perspectiva Ética para Governança Corporativa; Governança Corporativa e Sistema Ético; Auditoria Interna como Parceiro Estratégico; Reparando a Confiança nas Organizações; Uma Visão Crítica para a Governança Corporativa; e a Conclusão.

2. Governança Corporativa fora de controle

A discussão acadêmica sobre os problemas da Governança Corporativa começa com as questões ferramentais e de controle, que mais à frente, na evolução da discussão teórica, foram, se não superadas, importantemente complementadas, saindo de uma discussão estritamente positivista para uma visão mais crítica.

Cohan (2002), na esteira dos escândalos ocorridos, discute a dinâmica interna das empresas, a qual contribuiu para as condições de falta de conhecimento, se referindo aos Conselhos de Administração e Fiscal e a sociedade. Segundo ele, a habilidade dos Conselhos em monitorar efetivamente a conduta nos níveis operacionais envolve varias situações, quais sejam: o isolamento da alta administração; os agentes perseguindo objetivos locais ou próprios em detrimento dos objetivos gerais da organização; o fluxo de informação por meio de um canal estreito que impede a informação adversa de chegar à alta administração; uma cultura de intimidação e desencorajamento sobre expressões de dúvida ou ceticismo, resultando em relutância em desafiar os altos executivos e levando ao limite da ética e da lei.

Segundo Cohan (2002), o bloqueio da informação envolve a lei da diminuição do controle, a dissimulação deliberada na informação por gerentes, a motivação de relatar ao chefe o que ele deseja ouvir, e a Teoria da Racionalidade Limitada, que explica o papel surpreendente da irracionalidade no processo decisório, com motivações e emoções inconscientes. Esta discussão esta presente na Teoria da Estruturação de Giddens e no Behaviorismo de Habermas e podem contribuir muito para o estudo dos problemas relacionados à Governança Corporativa, e envolve também a discussão de dissonância cognitiva, perseverança, enviesamento, racionalização, coesão de grupo, o efeito do falso consenso e a tendência de fazer publicidade em termos exagerados com a desconsideração de riscos na divulgação de informação para mídia.

Cohan (2002) ainda ressalta que responsabilizar os conselheiros por não enxergarem falhas nos processos é extremamente difícil e que soluções para

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

melhorar o fluxo de informação podem incluir programas que encorajem, mais do que estimulem, os empregados a expor malfeitos sem medo de retaliação, com a concepção de um sistema de comunicação que viabilize que a informação importante chegue aos tomadores de decisão sem distorção, além da reestruturação do Comitê de Auditoria, do treinamento de novos conselheiros e do aumento do número de conselheiros independentes, no sentido de as empresas terem representantes de cada parte interessada em seus Conselhos.

Cohan (2002) afirma também que as empresas devem atender as expectativas das partes interessadas por maior responsabilização, e que o bem social algumas vezes supera a noção de maximização do lucro.

Ainda na linha positivista, focando em trabalhar o ferramental interno, e do ponto de vista da alta administração - o que precisa ser minimamente complementado com outras discussões, Cohan (2002) resume as soluções vislumbradas até então com relação à forma como as companhias podem se estruturar, de modo que o Conselho possa monitorar o ambiente interno e descobrir e corrigir problemas antes deles tomarem vulto. Para ele, as empresas precisam implementar programas para: os empregados denunciarem mal feitos; desenvolver sistemas de comunicação que garantam a fidedignidade da informação para tomada de decisão; fazer com que os empregados conheçam a natureza de seus projetos e saibam o que os demais empregados fazem nos mesmos projetos; informar sobre como evitar conflitos de interesse e obedecer à lei - que não seria suficiente segundo Roberts (2001); evitar a politização da empresa, conforme Ralph Nader (1976, *apud* Cohan, 2002), requerendo a presença de representantes dos grupos de interesse nos Conselhos; contratar empregados com inteligência emocional.

A inteligência emocional é importante para que se decida levando em conta a emoção, que contribui mais do que sabota o processo decisório (COHAN, 2002). Para Cohan (2002), as emoções emolduram a lógica e permitem alcançar uma busca balanceada pela verdade, que depende não somente da análise de evidências concretas, mas a verificação das sensibilidades emocionais que afloram. Quando não se sabe a verdade, uma vez que as pessoas tenham conhecimento da validade das intuições, elas podem utilizar, e não suprimir, poderosos sentimentos que ajudam na tomada de decisão. O uso abusivo e errado da emoção, com explosões de raiva, soco na mesa etc, na tentativa de impedir o questionamento crítico cria uma cultura que denigre o discurso legítimo e limita a busca pela verdade. Sem uma cultura adequada, mesmo quando é possível falar e argumentar, a gerência pode tratar essa abertura de forma dissimulada e reagir veladamente, tratando com descaso as denúncias. A mera existência da estrutura hierárquica impede que os agentes obtenham o conhecimento completo necessário para tomar decisões moralmente informadas e os impede de exercerem seus papéis no esquema corporativo maior, e até podem estar contribuindo para mal feitos. É importante que os Conselheiros não tenham medo de desafiar a alta administração fazendo perguntas ditas inconvenientes.

Cohan (2002) defende que o verdadeiro motivo da existência de uma empresa é contribuir para uma sociedade melhor e criar riqueza social, não só criar riqueza

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

para o acionista. Para ele é preciso um balanço de um modelo centrado nas partes interessadas e de um modelo centrado nos acionistas, gerando um modelo de constituição da organização, que foca no interesse da corporação de forma estendida, representando os vários interessados.

3. Confiança e Controle em Sistemas de Governança Corporativa: Processos de Responsabilização em Práticas de Governança Corporativa.

Roberts (2001) reformula o problema da Governança Corporativa por meio de uma mudança do foco analítico, dos problemas de assegurar os interesses de donos distantes para um entendimento do processo de responsabilização. Ele faz uma distinção entre processos e práticas de responsabilização em termos de seus efeitos de individualização ou de socialização. Segundo ele, efeitos de individualização são voltados para a responsabilização hierárquica, envolvendo a produção e reprodução do self como singular e solitário, com uma relação instrumental com outros. Efeitos de socialização envolvem responsabilização cara-a-cara entre pessoas de poder relativamente igual, constituindo um senso de interdependência instrumental e moral. Basicamente, o autor defende que em vez de ficar criando mecanismos para controlar as pessoas, deve-se expor as pessoas às interações e que isto irá gerar um efeito de controle que gerará melhores resultados. Como ele diz: um dos benefícios da responsabilização cara-a-cara entre relativamente iguais – formas sociabilizadas de responsabilização - é que nos permite testar e desafiar nossas premissas e a dos outros por meio do diálogo. Esta responsabilização cara-a-cara é fonte de aprendizado e pode produzir relações complexas de confiança, respeito e obrigação recíproca, que supere em muito a orientação puramente instrumental para a ação que a Teoria da Agência assume. Em suma, é como dizer que se as pessoas podem se colocar livremente, sem pressões hierárquicas, argumentando e deixando claro suas posições, em interações verdadeiras e honestas, isso por si só resolveria as questões referentes a interesses pessoais e a natureza humana ruim que a Teoria da Agência assume e que é fonte dos problemas de governança, do processo decisório, com seu mau uso, com decisões por interesses pessoais e em detrimento dos interesses dos acionistas, das partes interessadas (stakeholders) e do bem comum. Como ele diz, é a necessidade de processos efetivos corporativos de responsabilização, mais do que o controle de agentes com interesses próprios, que define o problema da Governança Corporativa. Se, para as premissas da Teoria da Agência, as falhas de governança podem ser somente remediadas pela intensificação dos controles internos e externos, a visão de todo o processo de governança sugere que potenciais efeitos positivos podem ser alcançados por meio do aumento da responsabilização externa, enquanto reforço das formas sociabilizadas de responsabilização dentro da empresa. Estas mudanças para um foco de cobrança interno e interdependente pode permitir a criação de processos de responsabilização que encorajem o diálogo aberto, e que permita aos diretores o balanço entre a busca pelo lucro e o reconhecimento de responsabilidades maiores com os empregados e as comunidades. O maior efeito prejudicial da individualização no processo de responsabilização é que promove uma preocupação com a pessoa ao invés de uma noção de dependência recíproca. A efetividade do processo de sociabilização da responsabilização sempre dependerá da vontade dos

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

indivíduos de arriscar o exercício da voz, mas, se visto como um processo de aprendizado, esta responsabilização tem o potencial de reforçar a noção sobre dependência e tornar este processo gerenciável.

4. Uma Perspectiva Ética para Governança Corporativa.

Potts e Matuszewski (2004), experientes em medidas corretivas e no clamor público por responsabilização ética nas organizações, concluem que é essencial que a ética seja parte integral da cultura da organização. O que significa que o simples enxerto superficial de um código de ética nos sistemas administrativos não irá impulsionar a mudança organizacional ou encorajar a confiança do público. Segundo eles, os líderes precisam modelar um processo ético, o qual, considerando a visão de Roberts (2001), deveria ocorrer muito mais de forma interacional, entre atores, num processo de sociabilização, talvez com alguns mecanismos corporativos facilitadores, do que como um processo por completo de mudança de cima para baixo promovido pela alta administração, pois, em se tratando de uma necessidade de uma mudança na cultura, essa mudança ética não se faria por determinação, mas, pela prática. Segundo Potts e Matuszewski (2004), quando a ética é parte da cultura organizacional, irá prevenir problemas e resolvê-los quando eles aparecerem. Para eles, sempre haverá maus agentes, mas uma maior transparência e padrões éticos altos irão isolar e expor os corruptos. Eles também afirmam que companhias reconhecidas como éticas irão recrutar e reter a melhor força de trabalho e fomentarão relações positivas e de longo prazo com vendedores, clientes e acionistas.

Como complemento aos dois caminhos discutidos por Roberts (2001), Arjoon (2005) ressalta a necessidade de uma perspectiva estratégica, que se sobreporia tanto aos controles (individualização) como ao processo de tomada de decisão por meio de argumentação e aprendizado coletivo (sociabilização).

Arjoon (2005) discute as questões de Governança Corporativa a partir de um ponto de vista da conformidade. Ele faz uma distinção entre mecanismos de conformidade legal e de conformidade ética, mostrando que a conformidade legal tem claramente se mostrada inadequada ao lhe faltar o poder de fogo moral para restaurar a segurança e a habilidade de construir confiança. Para ele, os conceitos de liberdade da indiferença e liberdade para a excelência proveem uma base teórica para explicar o porquê de a conformidade legal ser insuficiente em lidar com práticas fraudulentas e não endereçar a real e fundamental questão que inspira o comportamento ético. Significa dizer que, por exemplo, enquanto os executivos não se libertarem da busca por lucro a qualquer custo, não é possível instigar ou praticar um comportamento 100% ético. Segundo o autor, a tendência de enfatizar demais mecanismos de conformidade legal pode resultar numa tentativa de substituir responsabilização por responsabilidade. Quer dizer, a Governança Corporativa preocupa-se com quem pode fazer o quê e não com quem fez o quê. Por exemplo, o Diretor pode tomar decisões importantes, em conformidade com as leis, mas a Governança Corporativa usualmente não se preocupa com a qualidade das decisões dele, suas motivações e seus efeitos. O ambiente atual de fracassos de responsabilidade corporativa não são

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

somente fracassos de conformidade legal, mas fundamentalmente falhas em fazer a coisa certa (eticamente falando).

Arjoon (2005) conclui afirmando que com uma Governança Corporativa efetiva baseada em valores centrais de integridade e confiança, as companhias terão vantagem competitiva em atrair e reter talento e gerar reações positivas nos mercados. Para ele, Governança Corporativa efetiva pode ser alcançada pela adoção de um conjunto de princípios e melhores práticas, que envolvem razoabilidade, honestidade, integridade, e a maneira como fazem negócios, mantendo a busca pelo lucro dentro das fronteiras éticas. As companhias devem adotar também políticas que incluem proteção do meio ambiente, canais e cultura de denúncia, programas de treinamento ético, etc. Estes mecanismos de conformidade ética contribuem para a estabilidade e para o crescimento à medida que eles geram segurança. Por fim, há a necessidade de integrar a lei e a ética de modo que as companhias poderão navegar em áreas cinza se mantendo no lado certo da lei, mesmo quando a regra da lei for ambígua ou onde a empresa não saiba da aplicação da lei (Seidman, 2004, apud Arjoon, 2005). Para Arjoon (2005), embora códigos de ética e execução disciplinada sejam instrumentos importantes, não contêm o poder emocional final do comprometimento com objetivos de qualidade – com a lei e altos padrões éticos -, que são inspirados mais pelo orgulho do que pelo lucro. Uma vez que o escopo das decisões estratégicas se alarga, seu componente ético não está mais em desacordo com uma decisão correta (KENNETH ANDREWS, 1989, apud ARJOON, 2005).

5. Governança Corporativa e Sistema Ético: Uma Forma Pactuada para Construção de Confiança

Muito em linha com Arjoon (2005), Caldwell e Karri (2005) detalham a questão ética. Segundo eles, expectativas crescentes por melhor responsabilização acompanham o declínio em confiança. As formas tradicionais de resolução dos problemas de Governança Corporativa, tipificadas pela Teoria da Agência e Teoria das Partes Interessadas (do *Stakeholder*), têm sido caras para se implementar e têm se focado no lucro no curto prazo e nas falhas dos sistemas organizacionais em alcançar os resultados. Eles concordam que estas teorias de governança organizacionais são inadequadas para construir confiança. Eles então apresentam sua Teoria do Servidor (*Stewardship* - mordomo), caracterizada por relações pactuadas, e argumentam que o desenho dos mecanismos de governança usando a forma pactuada é mais efetivo em construir confiança. Uma relação pactuada é uma forma especializada de contrato relacional entre empregados e sua organização. Eles argumentam que a despeito de incentivos e de mecanismos de controle cuidadosamente desenhados por meio de mecanismos contratuais, na ausência de relações pactuadas é extremamente difícil construir confiança. Eles propõem que as empresas terão mais chance de construir confiança no nível organizacional e interpessoal quando elas criam sistemas de reforço e integração que honrem os compromissos estabelecidos das relações pactuadas. As relações pactuadas são tanto transacionais como psicológicas.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Caldwell e Karri (2005) fazem uma comparação da Teoria da Agência e da Teoria das Partes Interessadas com a sua Teoria do Servidor. A distinção da Teoria do Servidor para a Teoria da Agência e para a Teoria das Partes Interessadas é que segundo eles, a Teoria do Servidor é um modelo eticamente superior porque honra as obrigações sociais e os deveres com todas as Partes Interessadas. Para eles, a força da abordagem pactuada da Teoria do Servidor é que incorpora a habilidade de olhar internamente (individual e organizacionalmente) e em direção ao ambiente externo, ao acessar as necessidades organizacionais no contexto geral, o que constituiria o duplo ciclo de aprendizado de Argyris e Schon (1978). Senge (1990) corrobora para essa superioridade presente na Teoria do Servidor ao ressaltar o aprendizado. A abordagem pactuada para a Governança Corporativa, sugerida pela Teoria do Servidor, desafia profundamente os líderes corporativos, segundo Caldwell e Karri (2005), porque presume o controle compartilhado, e foca em valores e não em técnicas.

Assim, Caldwell e Karri (2005) defendem que se deve olhar de perto os princípios com os quais as corporações são governadas e ajustar seus modelos. Também propõe que a academia estude os modelos mentais de ética dos executivos corporativos, Conselhos de Administração, gerentes e empregados no contexto das teorias de governança de modo a entender como a Teoria do Servidor pode se tornar um novo sistema de Governança Corporativa.

6. Auditoria Interna como Parceiro Estratégico: Para além dos Controles

Savcuk (2007) contribui para a melhoria do aspecto dos controles, tão rechaçado por Roberts (2001). Segundo esta autora, a resposta da gestão envolve o gerenciamento de risco e a reengenharia de estruturas e de processos e maior responsabilização, para que se tenha informação relevante no tempo necessário e de forma confiável para o processo decisório a para assegurar a confiança dos investidores. Segundo ela, uma forte Governança Corporativa na gestão de riscos pode ser obtida com essas medidas e com cada empresa desenvolvendo e implementando uma forma de acessar e gerenciar as incertezas, pois os acionistas cobram da administração informações sobre suas atividades e querem um acesso independente à gestão de risco e ao sistema de governança. Para alcançar este objetivo, a Auditoria Interna se desenvolveu de uma função de controle responsável por inspecionar os dados contábeis e financeiros, para ser um parceiro estratégico para os acionistas e para a administração no desenvolvimento dos processos de governança, pois os acionistas confiam na Auditoria Interna para avaliar se os controles são suficientes para gerenciar riscos e incertezas (SAVCUK, 2007). Segundo Savcuk (2007), a Auditoria Interna tem um papel importante na integração de diversos aspectos de controle e de governança e se configura como o mais importante mecanismo único para assegurar uma governança adequada e efetiva para a organização. Este papel ampliado da Auditoria Interna se constitui assim como uma visão mais processual da Governança Corporativa, contribuindo para o foco nos processos de responsabilização via sociabilização (Roberts, 2001) e em detrimentos dos aspectos de controle das pessoas, se configurando como dois caminhos teóricos complementares para resolução dos problemas de governança.

7. Reparando a Confiança nas Organizações

Bachmann et al (2015) confirmam que a confiança tem um papel fundamental na facilitação da sociabilização (da troca social). Os escândalos ocorridos nas empresas têm prejudicado a confiança nas empresas. Fica a pergunta de como reparar esta confiança. Segundo os autores, a literatura tem focado no nível micro, limitadamente examinando como estes processos operam no nível macro e entre níveis. Ao invés de focar na sociabilização como solução, como Roberts (2001), Bachmann et al (2015) concluem que não se pode confiar em nenhum mecanismo isolado para reconstruir a confiança. Seu modelo inclui a cognição (o aprendizado coletivo) e o relacionamento (com exposição de cada agente) – ressaltados por Roberts (2001) como elementos da sociabilização, os controles - que Roberts (2001) descredencia como capaz de resolver os problemas de governança -, a cultura ética (controles informais), a transparência (divulgação de informação e responsáveis) e a transferência (que é a passagem de credibilidade de uma parte para outra).

8. Uma Visão Crítica para a Governança Corporativa

A partir da revisão bibliográfica, entende-se que o posicionamento teórico mais adequado para abordagem do problema da Governança Corporativa é a visão crítica, na medida em que tira o peso das ferramentas de gestão e enfatiza o olhar crítico sobre a natureza das pessoas, suas motivações, e como se dão seus relacionamentos, e, por fim, como se dá o processo de tomada de decisão. Este posicionamento teórico segue principalmente: a linha de Roberts (2001), com a sua sociabilização; sendo também discutida em certos aspectos por Cohan (2002), quando aborda a irracionalidade na tomada de decisão e, primordialmente, quando questiona a maximização do lucro; o que Caldwell e Karri (2005) também ressaltam, pregando um olhar para o ambiente externo e ampliando o conceito de organização constituinte, considerando o modelo de duplo ciclo de aprendizado, e ao discutir as relações pactuadas e focar em valores, mais do que em técnicas, propondo o estudo dos modelos mentais éticos dos agentes e a criação de um novo sistema de Governança Corporativa; como Arjoon (2005), que afirma da inadequação de se buscar uma conformidade legal e propõe uma conformidade ética e uma Governança Corporativa baseada em valores de integridade e confiança; e também Bachmann et al (2015), que afirma que a confiança tem um papel fundamental na troca social e deve ser restaurada com base em uma série de mecanismos.

Assim, considerando essa nova forma de ver e tratar a Governança Corporativa, a pesquisa empírica poderá fazer uso desse modelo conceitual com o Quadro de Referência de Bachmann et al (2015), que indica seis mecanismos para abordagem do problema de má Governança, agregando a ele as premissas dos compromissos pactuados da Teoria do Servidor, de Caldwell e Karri (2005), que detalha a dimensão ética de Bachmann et al, bem como os requisitos de conformidade ética de Arjoon (2005). O Quadro de Referência mais compreensivo é apresentado na Tabela 1 (ANEXO).

Algumas perguntas que surgem neste cenário são: O que precisa ser feito para que se possa confiar nas empresas?; Como ter confiança nos empregados?; Aumentar os controles resolve as fraudes e a corrupção?; Que outros mecanismos contribuem

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

para uma boa prática em Governança Corporativa?; Como se pode alcançar uma Governança Corporativa adequada?

Sugere-se a realização de pesquisas de campo, para verificar a aplicação dos mecanismos de reestabelecimento da confiança e de conformidade ética, conforme Tabela 1, os quais podem demonstrar uma boa prática de governança. As pesquisas poderão ter abordagens exploratórias (de forma complementar à teoria levantada), descritivas (descrevendo os problemas enfrentados na prática e seus ambientes e inter-relações), e explanatórias (para entender o porquê e o como se dá a má e a boa Governança Corporativa).

A limitação teórica pode se dar principalmente pela complexidade da integração de teorias sociológicas, psicológicas, considerando suas profundidades teóricas, com as teorias de gestão, o que levará em alguns aspectos ao tratamento superficial das questões encontradas em campo. Não obstante, sem dúvida, teremos tido a oportunidade de estabelecer o arcabouço conceitual de análise de forma crítica e inovadora da Governança Corporativa, permitindo a busca por novos sistemas de governança mais compreensivos e que serão capazes de reduzir a miopia que ainda está presente nas empresas.

Conclusão

Foi possível identificar claramente uma guinada na teoria, que passou a abordar o problema da má Governança Corporativa de um ponto de vista teórico mais crítico, e, portanto, capaz de ter uma visão mais acurada do problema. Fica claro que para resolver o problema da Governança Corporativa deve-se ir muito além da intensificação dos controles.

Para a academia, este artigo contribui proporcionando uma visão mais clara que demonstra uma guinada na teoria e na pesquisa sobre Governança Corporativa - que parte inicialmente de uma visão positivista e ferramental, a qual considera a natureza humana ruim e que deve ser controlada, olhando as organizações de cima para baixo, do ponto de vista dos acionistas e da alta administração – em direção à uma visão mais crítica, social, para além das fronteiras organizacionais e para além da visão simplista da natureza humana ruim, considerando suas diversas facetas e interdependências, olhando a organização a partir dos seus agentes, sua cognição, a socialização e seu ambiente.

Com esta visão crítica, será possível se aproximar das respostas buscadas quanto à confiabilidade nas empresas, nos agentes e quais mecanismos são realmente capazes de propiciar uma boa prática de Governança Corporativa. As empresas poderão criar novos sistemas de Governança Corporativa e assim reestabelecer a confiança das partes interessadas e ampliar seu modelo de constituição para proporcionar riqueza social.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A.** *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, 1978.
- ARJOON, S.** *Corporate Governance: An Ethical Perspective*. Journal of Business Ethics. 61: 343-352, 2005.
- BACHMANN, R et al.** *Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework*. Organization Studies. Vol, 36: 9, 1123-1142, 2015.
- CALDWELL, C.; KARRI, R.** *Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust*. Journal of Business Ethics, 58: 249-259, 2005.
- COHAN, J.A.** *"I Didn't Know" and "I Was Only Doing My Job": Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia*. Journal of Business Ethics. 40: 275-299, 2002.
- POTTS, S.D.; MATUSZEWSKI, I.L.** *Ethics and Corporate Governance*. Ethics and Corporate Governance. Vol. 12, number 2, 2004.
- ROBERTS, J.** *Trust and Control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability*. Human Relations. Volume 54 (12); 1547 – 1572, 2001.
- SENGE, P. M.** *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday Business, 1990.
- SAVCIK, O.** *Internal audit efficiency evaluation principles*. Journal of Business Economics and Management. Vol. VIII: Nº 4, 275-284, 2007.
-

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

ANEXO

Mecanismos	Processos de Entendimento	Relacionamento	Controles	Cultura Ética	Transparência	Transferência	Conformidade Ética
Premissa	Entendimento compartilhado sobre violação de confiança.	Rituais e atos simbólicos para tratar violações à confiança.	Controles formais e regras que constroem comportamento não confiável.	Controles culturais	Compartilhamento de informação com partes interessadas	Migração de confiança de parte confiável	Conjunto de princípios éticos e compromisso com valores da sociedade
Foco	Cognição e influência Social	Emoções e Rituais Sociais	Organização formal e ambiente institucional	Organização informal e contexto cultural	Relatórios e indicadores	Envolvimento de terceiros	Integração de valores e criação de riqueza social
Base	Aprendizado Coletivo	Remorso e Redenção	Controle Formal	Controle Informal	Compartilhamento/ responsabilização	Reputação	Comportamento Responsável
Área Teórica	Teoria Organizacional	Psicologia e Sociologia	Sociologia, Gestão e Ciência Organizacional	Filosofia, Ciência organizacional e Gestão	Gestão Pública e Governança Corporativa	Redes Sociais e Sociologia	Sociologia
Autores de referência	Gillespie & Dietz (2009) Kim et al (2006, 2009) Mueller et al (2015) Pfarrer et al (2008) Tomlinson & Mayer (2009)	Bottom et al (2002) Kim et al (2009) Gillespie & Dietz (2009) Pfarrer et al (2008) Stevens et al (2015) Ren & Gray (2009) Shapiro (1991) Tomlinson et al (2004)	Bachmann & Inkpen (2011) Eberl et al (2015) Gillespie & Dietz (2009) Nakayachi & Watabe (2005) Sitkin (& Roth (1993) Weibel (2007)	Bridoux & Stoelhorst (2014) Eberl et al (2015) Gillespie & Dietz (2009) Harris&Bromley (2007) Harrison et al (2010)	Augustine (2012) Child & Rodrigues (2004) Grimmelikhuisen et al (2013) Pirson et al (2014)	Coleman (1990) Ferrin et al (2006) Krackhardt (1992) Mueller et al (2015) McEvily et al (2003) Spicer&Okhmatovskiy (2015)	Caldwell & Karri (2005) Arjoon (2005) Potts & Matuszewski (2004)
Escopo das Variáveis	Investigações, questionamentos públicos, explicações e responsabilidades	Explicações, apologias, punições, penas, compensações, distribuição de poder, estabelecimento de expectativas	Regulação, leis, regras organizacionais, políticas, controles, contratos, códigos de conduta, sanções e incentivos	Reformas culturais, indução e socialização, treinamento profissional, modelagem de liderança e papéis	Relatórios Corporativos, Auditoria Externa, Questionamentos públicos, proteção à denúncia	Certificações, associações, afiliações, Títulos, prêmios, endossos	Riqueza Social, valores, direitos, liderança, processo decisório

Fonte: adaptado de Bachmann et al (2015), Caldwell e Karri (2005) e Arjoon (2005)

Tabela 1. Mecanismos para Governança Corporativa compreensiva