



GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: EM BUSCA DO ENTENDIMENTO PARA A MELHORA NO DESEMPENHO

Maisa Martins
Maurício Wisniewski

RESUMO: O presente artigo tem como propósito mostrar a importância do conhecimento sobre significado e aplicação dos processos organizacionais de governança corporativa e compliance. Estes termos ainda carecem de conhecimento mais amplo por parte dos gestores institucionais. Tal desconhecimento pode ser fator preponderante de ineficácia no atingimento de metas na gestão. Trata-se de pesquisa de cunho exploratório, do tipo revisão teórica sobre o tema, com uso de fontes bibliográficas como artigos, livros e revistas científicas. A análise dos dados é qualitativa e busca a síntese das informações para melhor entendimento do leitor. Os resultados apontam que os conceitos e a metodologia da governança corporativa e compliance ainda carecem de maior esclarecimento para sua divulgação e efetiva compreensão por parte dos grupos corporativos.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Gestão Estratégica, Educação Organizacional, Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

A contemporaneidade da gestão organizacional enfrenta novos desafios diariamente. A visão sistêmica necessária à compreensão de todos os processos da organização, da instituição e dos grupos se faz presente na descoberta de conceitos que criam novas formas de enxergar o *corpus* institucional. Segundo Ana Bock (1999), a construção social da realidade pode ser vista pelo viés organizacional como *locus* no qual são reproduzidas as relações da sociedade. Desta forma, a autora traz a contribuição reflexiva sobre os conceitos primários de *instituição*, *organização* e *grupo*. A *instituição* nesta perspectiva é a idealização, o valor, a regra social que é reproduzida no cotidiano e se torna parâmetro de conduta ou de valoração de algo na sociedade. Assim, pode-se dizer por exemplo, que o casamento é uma instituição sólida no ocidente. Então, esse conjunto de regras estabelecidas fica praticamente invisível nas relações, só retornando à superfície das relações quando são quebradas ou infringidas. A *organização*, por sua vez, é base concreta destas regras e valores. Segundo Bock (1999, p. 287) “elas representam o aparato que reproduz o quadro de instituições no cotidiano”. Ou seja, se socialmente a instituição *igreja* foi concebida como um lugar no qual pessoas que têm a mesma crença se reúnem, a organização *igreja católica* é a materialização do conjunto de regras instituídas pela sociedade ao longo do tempo. Finalmente, Bock traz a concepção de *grupo*, que é o lugar no qual a *instituição* (concepção abstrata) se realiza, isto é, as pessoas (que colocam em prática o conjunto de regras e valores) e que fazem parte da organização (realidade concreta e material da instituição). Foi necessário que se entrasse nestes conceitos básicos para se passar aos conceitos mais avançados de *governança corporativa* e *compliance* objetos deste estudo.

Segundo Assunção e cols (2017, p. 216),

A governança corporativa pode ser representada por um conjunto de regras e práticas que visa a reduzir os conflitos ou os problemas de agência, utilizando-se de mecanismos de incentivo e de controle (Silveira, 2004). De acordo com o ambiente, pode haver dois tipos de mecanismo de controle: internos e externos.

O autor ainda argumenta que os mecanismos internos são representados pelo conselho de administração e da estrutura de propriedade. Já os externos são representados por uma gama de processos como

A obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a companhia, presença de um mercado de aquisição hostil, existência de trabalho competitivo, ambiente legal e regulatório, padrões contábeis exigidos das empresas, controle pelo mercado de capitais, mercados competitivos, atuação de fundos de private equity e ativismo de investidores institucionais e de acionistas), dentre os quais se destaca o mecanismo de controle exercido pelo mercado de capitais (*op. cit.*).

Ações de *compliance* têm sido o suprasumo das notícias mais atuais que envolvem a corrupção nas instituições, tanto públicas, quanto privadas. A onda de “caça às bruxas” inaugurada publicamente no Brasil, derrubou governos e instaurou a ordem de busca à ética e à moral perdidas ao longo dos anos no país.

De acordo com Amorim e cols (2012, p. 2), “o termo *compliance* é utilizado para designar as ações para mitigar riscos e prevenir corrupção e fraude nas organizações, independentemente do ramo de atividade”. Os autores ainda trazem exemplos como o da empresa norte-americana Sarbanes-Oxley (SOX) que em 2002 tinha entre seus artigos, o de número 404 que obrigava “as empresas de capital aberto a adequar comportamentos éticos dos profissionais e candidatos, buscar a identificação, mitigação, análise das consequências e prevenção de atitudes inadequadas” (*op. cit.*). De maneira que se pode entender ações de *compliance* como espécie de processos de monitoramento contínuo sobre a conduta de funcionários, para que esta seja sempre direcionada à ética e à prática do bem. Este monitoramento coloca sobre a gestão de forma geral, o peso da responsabilidade pelo bom atendimento ao cliente, pela segurança e sigilo ininterruptos sobre os processos confidenciais da gestão e do mercado, sobre todas as formas de corrupção institucional, em todos os níveis.

OBJETIVOS

Compreender o conceito ou a definição de Governança Corporativa e sua importância para a gestão. Identificar como o entendimento destes termos, por parte dos colaboradores pode contribuir na melhoria dos processos organizacionais.

RESULTADOS e DISCUSSÃO

A partir dos conceitos de *instituição, organização e grupo*, foi possível perceber que as pessoas são as únicas capazes de mudar a realidade organizacional que é concebida de forma abstrata para atender demandas específicas da sociedade. Bock (1999) traz a reflexão que o valor ético e moral, intercalado às concepções das diversas instituições responsáveis pela construção social da realidade contemporânea têm suas raízes profundamente ligadas aos valores universais da prática do bem, do correto, que condena a corrupção.

De outro lado, a governança corporativa nada mais é que o estabelecimento das regras da *organização*, ou seja, da materialização dos valores instituídos

socialmente para aquela organização. O objetivo da governança é reduzir conflitos num contínuo de supervisão sobre os processos corporativos que devem obedecer rigorosamente aos protocolos regimentais. A supervisão do conselho administrativo, enquanto fator interno de governança, objetiva o controle sistêmico, com visão ampla da organização, que, para funcionar, conta com a gestão estratégica de todos os setores funcionando de forma orquestrada. Externamente, a imagem pública e relação com a sociedade e o mercado balizam consideravelmente o critério de rigor da governança corporativa.

No entanto, talvez o mais importante fator que serve de liame a todo este grande processo de gestão é o conjunto das ações de *compliance*. De acordo com Amorim (2012, p.2) é preciso

Cercar tanto a qualidade dos indivíduos em relação à ética quanto os instrumentos de controle formal – um ou outro isoladamente (...) não é eficaz. Na raiz da conduta corrupta está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude frente à moral e as regras organizacionais.

Talvez o conceito de moralidade de Jean Piaget caiba para se fazer um paralelo. Piaget em várias obras de sua extensa produção acadêmica pontua que o aparecimento do juízo moral na criança por volta de 4 anos lhe dá o caráter de pertencimento à espécie. Seu conceito de moralidade está baseado na discussão do filósofo alemão Emmanuel Kant, cuja obra *Crítica da Razão Prática* (1788 – 2002) propõe que a moral responde a duas leis básicas: autonomia e heteronomia. Para Queiroz e cols (2008, p. 71)

Assim como Kant, para Piaget a vontade é a reguladora dos valores morais, pois, um ato de vontade ocorre quando um acontecimento é subordinado a uma escala de valores (Piaget, 1954/2001). Dessa forma, tanto Kant como Piaget pretendem estudar o Juízo Moral visto ser legislado pela vontade, sendo que os comportamentos ou sentimentos são apenas manifestações do Juízo Moral.

Ou seja, o aparecimento da moralidade como processo mental básico na infância, remete à ideia de que a corrupção ou a transgressão da norma instituída no adulto é processo totalmente consciente e envolve vontade em errar. A autonomia em praticar atos corruptos não leva em conta a heteronomia do respeito ao grupo. Talvez tenha chegado o momento no qual a ciência da gestão administrativa precise formar novos conceitos e criar metodologias de entendimento e controle mais rígido na seleção e no desenvolvimento de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo bibliográfico e exploratório eram esclarecer conceitos de governança corporativa e *compliance*. Percebeu-se na busca de referências que os autores pontuam claramente a falta de discernimento sobre estes temas como causa primária da ineficácia na gestão. Pode-se considerar que atingiu-se a meta de esclarecer tais conceitos e com isso, perceber a importância deste conhecimento para os processos de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. S. e cols. *Compliance* e liderança: suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. IN **Einstein**. 2012; 10 (1): 1-10. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/eins/v10n1/pt_v10n1a03.pdf. Acesso em 11/10/2019.

ASSUNÇÃO, R. R.; DE LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: análise das empresas listradas na BM&FBOVESPA. IN **R. Cont. Fin.** - USP, São Paulo, v. 28. n. 74, p. 213-228, mai-ago. 2017. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/131272>. Acesso em 11/10/2019.

BOCK, A. M. B. e cols. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 1999.

QUEIROZ, S. S.; RONCHI, J. P.; TOKUMARU, R. S. Constituição das regras e o desenvolvimento moral na teoria de Piaget: uma reflexão kantiana. IN **Psicologia: reflexão e crítica**, 22 (1), 69-75. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/10.pdf>. Acesso em 11/10/2019.