Uma aproximação sistémica ao «governo das empresas»

Conceitos, recomendações e processos

por Luís Todo Bom

RESUMO: As questões ligadas ao «governo das empresas» assumem grande actualidade, sobretudo nesta fase «pós-Enron». As recomendações emitidas pelos reguladores dos mercados de capitais adoptam genericamente uma aproximação de «mercado», concentrado nos «shareholders» e seguindo uma aproximação teórica próxima da «agency theory». O modelo que se desenvolve no presente artigo propõe uma abordagem sistémica ao «governo das empresas» considerando quatro subsistemas relevantes que englobam, para além dos aspectos de «mercado», os aspectos de «não mercado», «ética» e «responsabilidade social», dando resposta ao novo enquadramento das empresas na actual era da globalização.

Palavras-chave: Governo das Empresas, Globalização, Gestão, Sistemas Integrados

TITLE: A systemic approach to the corporate governance: Concepts, recommendations and processes

ABSTRACT: Corporate governance issues present growing importance and concerns after the Enron case. Capital market authorities are producing several recommendations imposing more restrictive rules regarding shareholders protection, following an agency theory approach. We present, in this article, a systemic approach to the corporate governance theory, including four sub-systems, related not only with the market, but adding non-market, ethical and social responsibilities issues. We believe that this systemic model can be more suitable for corporations dealing with the globalization process.

Key words: Corporate Governance, Globalization, Systemic Management

Os aspectos ligados ao "governo das empresas" (*corporate governance*) constituem um tema essencial, na actualidade, face aos acontecimentos menos felizes ocorridos em diferentes grupos empresariais internacionais por força do desrespeito de regras básicas de controlo financeiro das empresas.

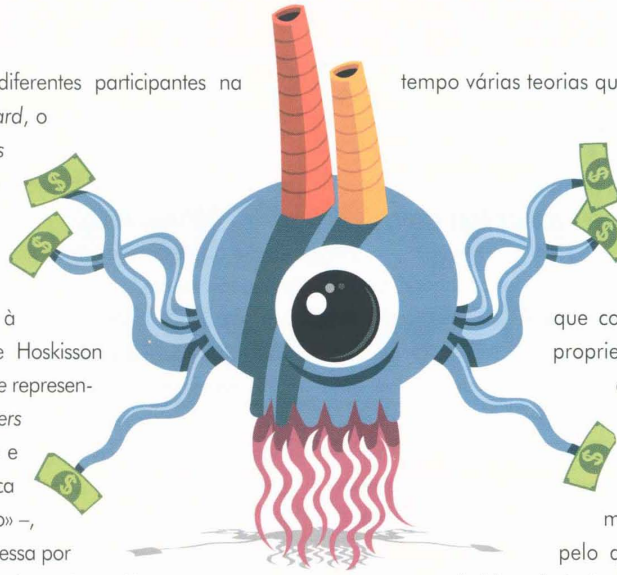
As grandes questões que se colocam neste domínio são essencialmente as seguintes:

- como é que as empresas devem ser governadas?
- quem detém o poder de governo das empresas?
- quais são os mecanismos de alocação do poder, de controlo e de responsabilidades dentro das empresas?
- como é que o poder da empresa deve lidar com todos os *stakeholders*?
- como é que o poder da empresa fixa o âmbito das responsabilidades morais da empresa?

Os modelos de definição do "governo das empresas" devem dar resposta a estas questões.

Verifica-se, no entanto, que diversos autores apresentam definições diferentes para este conceito, com uma aproximação mais ou menos restritiva.

A OCDE apresenta uma definição funcional, expressa do seguinte modo: *corporate governance* é o sistema através do qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura de *corporate governance* especifica a distribuição de direitos e



responsabilidades entre os diferentes participantes na organização, tais como o *board*, o *management*, os *shareholders* e outros *stakeholders*, e estabelece as regras e procedimentos para a tomada de decisões nos negócios.

Esta definição é semelhante à adoptada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) – «*corporate governance* representa a relação entre *stakeholders* que é utilizada na construção e controlo da direcção estratégica e performance da organização» –, enquanto que a definição expressa por Wheelen e Hunger (2004) é muito mais restritiva: «*corporate governance* refere-se à relação entre os *shareholders*, o *board of directors* e o *top management* na determinação da direcção estratégica e da performance da empresa».

Adrian Cadbury (2004) oferece-nos uma definição muito mais alargada: «*corporate governance* está relacionada com a manutenção do equilíbrio entre os objectivos económicos e sociais, assim como entre os objectivos individuais e da comunidade onde se insere a organização. O objectivo é, assim, alinhar tanto quanto possível os interesses dos indivíduos, das organizações e da sociedade».

Finalmente, a Comissão para a *Global Governance* apresenta-nos, por seu lado, uma definição dinâmica: «*corporate governance* é um processo contínuo, através do qual, interesses diferentes e conflituantes podem ser acomodados e acções de cooperação podem ser desenvolvidas».

Teorias de «corporate governance»

Face à complexidade e abrangência do conceito de *corporate governance*, têm sido desenvolvidas ao longo do tempo várias teorias que tentam enquadrar este tema.

A teoria mais desenvolvida, e a partir da qual grande parte dos modelos e processos de *corporate governance* têm sido adoptados, é a "agency theory", que contempla a separação entre a propriedade da empresa – *shareholders* – e a gestão – *top management*. A base da "agency theory" reside na motivação dos actores individuais para a maximização da sua "utilidade", pelo que a relação entre os *shareholders (principals)* e o *management (agents)* será sempre problemática.

A grande questão reside no seguinte: como é que os *principals* evitam que os *agents* maximizem a sua própria utilidade? Como os mercados não são completamente eficientes, nomeadamente no âmbito das assimetrias de informação, os "agency theorists" consideram que, como o *top management* tende a defender os seus interesses e não os dos *shareholders*, o equilíbrio só se obtém quando o *top management* detém acções das empresas.

No campo oposto, surge a "stewardship theory" que defende que os executivos tendem a actuar mais no interesse da organização, que consideram uma extensão de si próprios, do que no seu próprio interesse. Nesta teoria, os executivos valorizam mais os aspectos de auto-reconhecimento, prestígio, realização profissional, responsabilidade, altruísmo, crenças, respeito pela autoridade e a motivação intrínseca pela satisfação na realização das suas tarefas.

Tanto a "agency theory" como a "stewardship theory" são voltadas para o interior da organização.

Luís Todo Bom
luis.t.bom@telecom.pt
Engenheiro Químico-Industrial (IST), MBA (UNL/Wh.Sc), Professor Auxiliar Convidado do ISCTE, Membro de Conselho Editorial da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Administrador de Empresas Portuguesas e Brasileiras.
Industrial Chemical Engineer (IST), MBA (UNL/Wh. Sc), Invited Auxiliary Professor in ISCTE, Member of the Editorial Board of the Portuguese and Brazilian Management Review, *Member of the Board of Several Portuguese and Brazilian Companies.*

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Março de 2005.
Received in January 2005 and accepted in March 2005.

Os desenvolvimentos teóricos mais recentes tomam em consideração o processo de globalização da economia e a convergência das teorias e práticas de «corporate governance» nas empresas de todo o mundo, tendo em atenção as novas realidades económicas e sociais.

Em contrapartida, a "resource dependence theory" toma em consideração os sistemas abertos em que as organizações se inserem, as transacções com o seu meio envolvente, e os constrangimentos que advêm das redes de interdependência com outras organizações. Nesta teoria, *corporate governance* refere-se à construção de organizações de sucesso que possuem estruturas e interesses que se relacionam de modo eficiente com o seu meio envolvente.

Por seu turno, a "stakeholders theory" é desenvolvida a partir do conceito de que as organizações são relações multilaterais entre a empresa e os seus *stakeholders*. Nesta teoria, o sistema de *corporate governance* deve privilegiar a maximização da riqueza criada pela empresa e não só o valor das acções dos *shareholders*, pelo que o *management* deve ter em conta o efeito das decisões empresariais em todos os *stakeholders* da empresa.

Nesta aproximação teórica, consideram-se como *stakeholders* todos os indivíduos afectados pela performance da empresa e que dependem dessa performance, subdivididos em três categorias:

- *stakeholders* do mercado de capitais:
  - accionistas;
  - fornecedores maioritários de capital;
- *stakeholders* relacionados com o produto/mercado:
  - clientes primários;
  - fornecedores;
  - comunidade onde a empresa se localiza;
  - sindicatos;
- *stakeholders* ligados à organização:
  - trabalhadores;
  - gestores;
  - quadros e outros não-gestores.

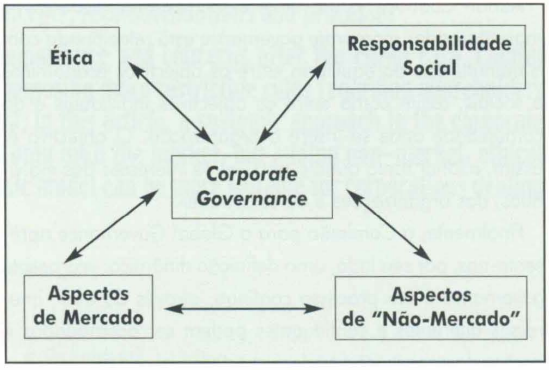
Os desenvolvimentos teóricos mais recentes tomam em consideração o processo de globalização da economia e a convergência das teorias e práticas de *corporate governance* nas empresas de todo o mundo, tendo em atenção as novas realidades económicas e sociais.

A tendência evolutiva desta área de conhecimento vai, assim, no sentido dos modelos complexos, integrados, que tomem em consideração não só as vertentes económicas e sociais das empresas, mas também a sua interacção com o meio envolvente.

Uma aproximação sistémica

No presente artigo procuraremos desenvolver uma aproximação sistémica para o conceito de *corporate governance*, considerando um sistema integrado com quatro sub-sistemas que englobam a interligação entre os aspectos ligados ao "governo da empresa" e à "ética", a "responsabilidade social", os "aspectos de mercado" e os aspectos de "não-mercado" **(ver Figura 1)**.

Figura 1
Um modelo sistémico de «corporate governance»



- **Subsistema 1: «Corporate Governance» Aspectos de Mercado**

O Subsistema 1: *Corporate Governance* "Aspectos de Mercado" engloba a grande maioria das questões que têm sido analisadas nos textos tradicionais sobre esta matéria, e que são essencialmente as seguintes:

- as responsabilidades do *board of directors* devem concentrar-se essencialmente nas seguintes funções:
  - fixar a estratégia da empresa - visão, missão e objectivos;
  - contratar e despedir o CEO;

- controlar, monitorar e supervisionar o *top management*;
- rever e aprovar o uso de recursos;
- assegurar os interesses dos *shareholders*;

• o papel do *board of directors* na gestão estratégica deve ser exercido basicamente nos seguintes domínios:
- monitorar;
- avaliar e influenciar;
- iniciar e fixar os objectivos;

• os membros do *board of directors* devem incluir, de um modo equilibrado:
- membros internos da organização;
- membros externos à organização;

• o equilíbrio e independência do *board of directors* deve ser assegurado através de um *audit commitee* constituído exclusivamente por membros externos à organização;

• as responsabilidades do CEO e *top management* devem ser articuladas através de um conjunto importante de regras de funcionamento:
- o CEO articula a visão estratégica;
- o CEO define o papel dos elementos do *top management* de acordo com as estratégias a adoptar;
- o CEO fixa standards de alta performance e mostra-se confiante na capacidade do *top management* os conseguir;

• a política de remunerações e incentivos do CEO e dos restantes administradores, nomeadamente os executivos, deve ser clara tendo em atenção a ligação à performance da empresa;

• os modelos de remuneração, nomeadamente os que incluem "stock options", devem ter em atenção os objectivos de curto e de médio-prazo da empresa, compatibilizando esses interesses;

• a competição pelos talentos deve ser equilibrada em termos de remunerações e incentivos, tendo em atenção os *shareholders* e o crescimento da empresa;

• as decisões sobre estratégias de crescimento, nomeadamente os processos de "fusões", "aquisições" ou "alianças" que envolvam aspectos específicos de risco e diversificação, devem ter em atenção o eventual conflito de interesses entre o *management* e os *shareholders*;

• o modelo decisório ligado aos processos de "desinvestimento" e a estratégia de "empresa cativa" devem ter a mesma preocupação em relação aos potenciais conflitos de interesses.

O *management* deve definir um modelo claro de relacionamento com os diferentes tipos de *shareholders*, nomeadamente com:
- os accionistas do núcleo de controlo;
- os accionistas institucionais;
- os accionistas minoritários.

A grande maioria das questões ligadas ao Subsistema 1 adopta uma aproximação de "agency theory" e não tem em consideração a aproximação alternativa que nos é dada pela "stewardship theory".

• Sub-Sistema 2: «Corporate Governance» Aspectos de "Não-mercado"

Numa empresa moderna, o "governo das empresas" lida cada vez mais com aspectos de "não-mercado", ou seja, áreas de intervenção fora do mercado em que a empresa se insere.

David Baron desenvolveu um modelo para tratar estes aspectos baseado nos quatro "Is":
- "Issues" - as questões essenciais de não-mercado com que cada empresa lida;
- "Interests" - os interesses que se agrupam em torno destas questões;
- "Institutions" - as instituições que interagem nestes domínios;
- "Information" - o modo como a informação trata as questões de "não-mercado".

O quadro seguinte representa uma situação-tipo de aplicação do modelo dos quatro "Is" a uma empresa específica **(ver Figura 2)**.

A variável "informação" é tratada num gráfico em que se representa o "interesse societal" e o "interesse da audiência" para cada questão ou grupo de questões de "não-mercado".

Em função da localização nos diferentes quadrantes de cada questão ou grupo de questões de "não-mercado", encontramos metodologias de acções diferentes a adoptar pelo "governo das empresas" **(ver Figura 3)**.

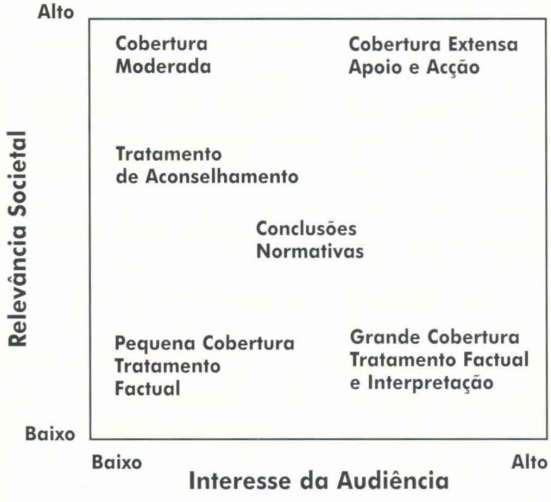
Este Subsistema 2 apresenta duas características adicionais:

• tem uma interligação profunda com os subsistemas ligados à "ética" e à "responsabilidade social";

Figura 2
A envolvente de «não-mercado», de acordo com o modelo de David Baron para uma empresa específica

Issues	Interests	Institutions	Information
■ Energia, economia e consumo racional ■ Ambiente ■ Emissão de poluentes ■ Direitos do consumidor ■ Protecção dos solos	■ Associações sectoriais ■ Associações de consumidores ■ Sindicatos ■ Institutos reguladores ■ Consumidores ■ Contribuintes ■ Associações profissionais ■ Cidadãos activos	■ Assembleia da República ■ Assembleias Municipais ■ Gabinetes Ministeriais ■ Presidentes das Câmaras ■ Institutos do Consumidor ■ Institutos de Apoio Empresarial ■ União Europeia ■ Organizações de Cidadãos ■ Comunicação Social	■ Relevância Societal ■ Interesse da Audiência

Figura 3
A variável «information» no modelo de D. Baron



- pode ser considerado como um alargamento conceptual da aproximação da "stakeholders theory".

- **Subsistema 3: «Corporate Governance»**

Ética

Os aspectos éticos têm vindo a ganhar enorme relevância na gestão das empresas modernas.

A ética trata todos os aspectos especificamente relacionados com questões morais nos negócios, envolvendo, portanto, standards de comportamento consensualmente aceites.

A ética pode ser normativa ou prescritiva – quando relacionada com normas de comportamento ou prescrições de conduta –, ou descritiva – em que se limita a descrever o que acontece em termos morais nas empresas.

Por outro lado, uma análise sucinta das teorias em ética mostra-nos o cariz abrangente e filosófico deste conceito e a dificuldade em adoptar um paradigma claro para o seu tratamento nas organizações empresariais.

As teorias em ética podem ser agrupadas em seis grupos:

- Cognitivismo e Não-Cognitivismo:

Cognitivismo – Existem verdades morais objectivas que podem ser conhecidas, tais como outras verdades do mundo;

Não-Cognitivismo – Não existem verdades objectivas. As crenças morais são subjectivas.

- Moralidade Religiosa:

A construção da ética é suportada na Religião. Para os cristãos, o livro com regras éticas é a Bíblia. Cada religião tem o seu código moral próprio, com reflexo directo no respectivo código de ética.

- Consequencialismo e Não-Consequencialismo:

Consequencialismo – A avaliação moral das decisões faz-se em função das suas consequências. Analisa-se a verdade ou falsidade dos julgamentos morais das decisões através das acções que daí resultam;

Não-Consequencialismo – A avaliação moral das decisões não se faz através das suas consequências. Não se considera uma correlação directa entre a validade moral das decisões e as acções que daí resultam;

• Utilitarismo – Uma ética de bem-estar:

O carácter moral das acções é essencialmente determinado pela sua utilidade. A utilidade conduz à felicidade. Perante duas opções, uma que conduz à felicidade e outra à infelicidade, devemos escolher a primeira.

• Kantianismo – Uma ética de dever:

Uma acção é normalmente correcta se quem a executa estiver imbuído de boa vontade e boa fé. Em caso contrário, normalmente é incorrecta.

• a Lei Natural – Uma ética de direitos:

Acima da lei dos homens, há uma ordem moral objectiva que fixa limites ao poder dos reguladores. Decisores que se comportam de um modo injusto transgridem esta ordem moral.

O processo ético nos negócios envolve um conjunto de passos, nomeadamente:

• o Teste da Concordância com a evidência ou compreensão do problema ético;
• o Teste da Coerência Interna com as práticas da empresa;
• o Teste da Compatibilidade com o nosso sistema de crenças e valores.

As razões fundamentais para as empresas se preocuparem com os problemas éticos são as seguintes:

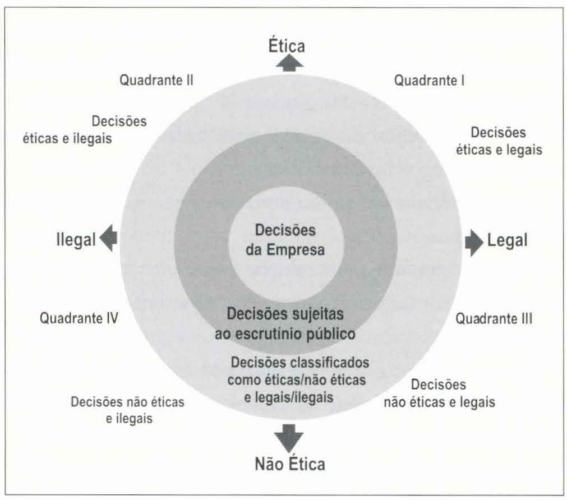
• as sociedades são estruturadas em torno de regras morais e as empresas são uma parte da sociedade;
• a actividade empresarial é extremamente importante em qualquer sociedade, sendo uma força com poder crescente;
• a ética faz parte integrante da formação profissional dos gestores que exercem o poder dentro das organizações e que têm um perfil de aversão ao risco;
• é do próprio interesse da empresa no relacionamento com todos os seus *stakeholders* a adopção de processos éticos.

O facto de as empresas não serem unicamente uma entidade económica mas também uma entidade social, torna especialmente relevante este sub-sistema do "governo de empresas".

Se representarmos as várias decisões empresariais em função das suas características "éticas" e "legais", obtemos o quadro seguinte com quatro quadrantes distintos **(ver Figura 4)**.

A leitura deste quadro é clara em relação ao Quadrante I (decisões a tomar) e ao Quadrante IV (decisões a não tomar). As dúvidas e opções que se põem no âmbito do "governo das empresas" situam-se nos Quadrantes II e III.

Figura 4
Classificação das decisões empresariais em função das suas características éticas e legais



É por esse facto que são, cada vez mais comuns, e têm cada vez mais relevância, os códigos de ética das empresas, que contemplam:

• as regras de relacionamento com o exterior da empresa – relação com os *stakeholders*;
• as regras de comportamento no interior da empresa – relação entre o *management* e os empregados.

• **Subsistema 4: «Corporate Governance» Responsabilidade Social**

De acordo com Milton Friedman (1962), «a única responsabilidade social de uma empresa é aumentar os seus lucros».

Ou seja, Friedman rejeita o conceito de Responsabilidade Social, segundo o qual:

• as empresas devem procurar fazer só o bem;
• este bem não deve ser feito na procura do lucro.

Com base nos seguintes pressupostos:

• a responsabilidade social é exercida à custa dos lucros;
• a responsabilidade social conduz a uma perda financeira.

Esta aproximação é contrariada pela "Stakeholders Theory of the Firm", segundo a qual «os gestores têm deveres directos para com os *shareholders* mas partilhando uma relação de compromisso ético e de responsabilidade social com todos os restantes *stakeholders*: fornecedores, clientes, empregados, comunidade e o próprio *management* como agente de ligação a estes grupos».

Esta aproximação da gestão para todos os *stakeholders* defende os seguintes princípios:

- a empresa deve ser gerida para benefício de todos os seus *stakeholders*;
- a gestão partilha uma relação fiduciária com os *stakeholders* e com a própria empresa como entidade abstracta.

Os mecanismos estruturais para pôr em prática a aproximação da gestão para os *stakeholders*, contemplam as seguintes acções:

- a criação de um conselho dos *stakeholders*;
- a elaboração de uma carta de direitos dos *stakeholders*;
- a elaboração de uma carta de direitos do *management*;
- a adaptação das leis das sociedades a esta nova realidade.

Esta aproximação é partilhada pelo modelo das quatro responsabilidades do "governo das empresas":

- Económicas – "Must do" – Comportamento económico das empresas na sua ligação ao mercado;
- Legais – "Have to do" – Respeito da empresa pelo seu enquadramento legal;
- Éticas – "Should do" e – Discricionárias – "Might do" – Responsabilidades sociais ligadas aos *stakeholders* e aos aspectos do "não-mercado".

Recomendações emitidas pelas Organizações Internacionais e Nacionais

As principais recomendações da OCDE relativas ao "governo das empresas" são as seguintes:

- os investidores institucionais devem divulgar as respectivas políticas de "governo das sociedades";
- devem ser reduzidas as restrições às consultas entre accionistas sobre as respectivas intenções de voto;
- os direitos dos accionistas devem ser reforçados no sentido de lhes ser possível exonerar os membros dos órgãos da sociedade;
- os accionistas devem poder ser ouvidos em matérias como a remuneração dos membros dos órgãos da sociedade;
- as agências de *rating* e os analistas devem evitar conflitos de interesse;
- os poderes dos auditores devem ser reforçados e incluir mecanismos que permitam a sua fiscalização pelos accionistas;
- os auditores devem ser totalmente independentes;
- os direitos dos accionistas devem ser estabelecidos, não apenas por lei, mas também por acordos mútuos;
- deve ser desenvolvido um novo princípio que defenda a protecção das testemunhas de práticas ilícitas ou contrárias à ética nas sociedades;
- deve ser clarificada a natureza fiduciária dos deveres e responsabilidades do órgão de administração;
- deve ser ampliado o princípio da independência e objectividade do órgão de administração.

Do mesmo modo, as recomendações sobre *corporate governance* da CMVM - Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários Portugueses vão no mesmo sentido:

- divulgação da informação – a sociedade deve assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas;
- exercício do direito de voto e representação de accionistas – não deve ser restringido o exercício activo do direito de voto, quer directamente, nomeadamente por correspondência, quer por representação;
- regras societárias – a sociedade deve criar um sistema interno de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa; as medidas que sejam adoptadas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas;
- órgão de administração – O órgão de administração deve ser composto por uma pluralidade de membros que exerçam uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis.

  O órgão de administração deve incluir pelo menos um membro que não esteja associado a grupos de interesses específicos.

O órgão de administração deve criar comissões de controlo internas com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários.

A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada por forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade e deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais.

Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.

A proposta submetida à assembleia-geral, relativamente à aprovação de planos de atribuição de acções e/ou de opções de aquisição de acções a membros do órgão de administração e/ou a trabalhadores, deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano;

- investidores institucionais – os investidores institucionais devem tomar em consideração as suas responsabilidades quanto a uma utilização diligente, eficiente e crítica dos direitos inerentes aos valores mobiliários de que sejam titulares ou cuja gestão lhes esteja confiada.

Todas as recomendações, tanto da OCDE como da CMVM, se enquadram exclusivamente no Subsistema 1, pelo que são, nos termos do presente estudo, claramente redutoras nas empresas modernas e globais que coexistem com diferentes mercados, culturas, ambientes históricos e sociais.

Processos a adoptar e aspectos a considerar de acordo com o modelo sistémico

A implementação das práticas de "governo das empresas" é concretizada através de um conjunto alargado de processos que as empresas adoptam. No âmbito do modelo sistémico proposto neste artigo, este conjunto de processos extravasa o âmbito tradicional das relações da empresa com o mercado abrangendo também aspectos de "não-mercado", "ética" e "responsabilidade social", adoptando uma aproximação teórica ainda mais alargada do que a que nos é proposta pela "stakeholders theory".

Nesta perspectiva, o conjunto de processos mais relevantes situam-se nos seguintes domínios:

- Auditoria – O processo de auditoria interna deve ser estruturado de modo a manter uma grande autonomia no âmbito interno da empresa em termos das suas funções, dos relatórios que produz e da dependência hierárquica que lhe é atribuída.

  O processo de auditoria externa deve ter em conta a independência e competência dos auditores externos, devendo ser dedicada especial atenção às metodologias de contratação, às atribuições e âmbito de actuação, assim como à dependência hierárquica no interior da empresa;
- Relações com os investidores – o gabinete de apoio e de relacionamento com os investidores deve ter especial preocupação no âmbito da recolha e transmissão de informações e dos níveis de responsabilidades das mesmas, tendo em atenção o nível e dependência hierárquica deste órgão dentro da empresa;
- Relações com reguladores e agências de *rating* – do mesmo modo, os órgãos de relacionamento com os reguladores e agências de *rating* devem ter especiais preocupações no âmbito da produção, recolha e difusão de informação financeira, legal e operacional;
- Gestão estratégica – neste modelo sistémico deve ser clara a influência e posição dos vários *stakeholders* na definição das estratégias a adoptar e no processo de decisão, que deverão ter em consideração aspectos de "mercado" e de "não-mercado" e a sua relação com o "meio envolvente";
- Planeamento e controlo de gestão – sendo uma área fundamental na gestão das organizações complexas, o modelo adoptado, a informação produzida, a distribuição da informação e os processos de *feedback* no âmbito do planeamento e controlo de gestão, devem ter em consideração os quatro subsistemas referidos;
- Relação com os *stakeholders* – a hierarquização dos *stakeholders* e a resolução de eventuais conflitos de interesses devem ser parte de um processo sistémico a adoptar pelas entidades responsáveis pelo relacionamento com os vários *stakeholders*;
- O *board of directors* – a composição, normas e regras de funcionamento do *board of directors* deve garantir a existência de membros independentes e a sua sensibilização para os quatro subsistemas;
- O CEO e os *managing directors* – Deve ser clara a relação com o *board of directors*, a autonomia, autoridade, poder,

atribuições e responsabilidades pelas áreas de estratégia e controlo do CEO e dos *managing directors* que deverão ter competências nos quatro subsistemas deste modelo. Os mecanismos de remuneração e incentivos devem garantir a criação de valor para todos os *stakeholders* e evitar os fenómenos negativos da "agency theory";

- Relação com as "Non-Market Institutions" – o *board of directors* deve ter competências claras nesta área do conhecimento, clarificando os "issues", analisando os "interests" e estabelecendo um modelo de relacionamento com as "institutions" que optimize o posicionamento da empresa em termos da variável "information";
- Os princípios éticos – o código de ética da empresa deve ter em consideração as melhores práticas nos procedimentos internos e externos, adoptando uma filosofia clara de ética empresarial;
- Os Conselhos de *stakeholders* – o *board of directors* deve dedicar especial atenção à criação e gestão dos Conselhos Consultivos de modo a optimizar as relações com os *stakeholders* e antecipar eventuais conflitos de interesse;
- O modelo de Responsabilidade Social – o *board of directors* deve estabelecer um sistema organizativo de relacionamento com a comunidade onde se incluem os patrocínios culturais, acções de apoio social, e outras intervenções no âmbito deste importante grupo de *stakeholders*.

Notas finais

Os aspectos ligados ao "governo das empresas" continuarão a ser acompanhados atentamente pelos vários intervenientes empresariais, em especial pelas entidades reguladoras do mercado e das comunidades.

Na fase actual, há uma grande focagem nos aspectos de "mercado" e na defesa dos *shareholders*.

A evolução para os aspectos de "não-mercado" para os diferentes *stakeholders* ocorrerá, no entanto, a muito curto prazo.

A globalização da economia obrigará à partilha de informação e recomendações entre os vários países com intervenção das organizações internacionais.

A inclusão dos aspectos "éticos" e de "responsabilidade social" no "governo das empresas" será, assim, o próximo passo.

As ferramentas teóricas aplicáveis nesta nova realidade resultarão de processos sistémicos. O modelo apresentado na presente comunicação segue, pois, essa aproximação.

Estes modelos sistémicos privilegiarão a construção de um sistema coerente que permita uma abordagem típica da gestão estratégica com as fases de "diagnóstico", "estratégias" e "processos" de implementação.

A fase mais importante será a dos "processos", onde se concentrarão as atenções dos vários intervenientes empresariais.

As empresas que anteciparem esta evolução nos modelos de *corporate governance* e que adoptem em avanço as "melhores práticas" sistémicas terão vantagens nos mercados globais em que actuem. ■

Referências bibliográficas

BARON, D. (2003), **Business and its Environment**. 4th ed., Pearson, Prentice Hall.

BREALEY e MYERS (2000), **Principles of Corporate Finance**. 6th ed., McGraw-Hill.

CADBURY, A. (2004), Foreword, Stijn Claessens, «Corporate Governance and Development». Global Corporate Governance Forum, Focus 1, Washington.

CHRYSSIDES e KALER (1993), **An Introduction to Business Ethics**. Inst. Thomason Business Press.

CLARKE, Thomas (2004), **Theories of Corporate Governance**. Routledge.

DESSLER (1991), **Personnel/Human Resource Management**. 5th ed., Prentice Hall.

DONALDSON, WERHANE e CORDING (2002), **Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach**. 7th ed., Pearson - Prentice Hall.

FRIEDMAN, M. (1962), **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press.

HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), **Strategic Management - Competitiveness and Globalization**. 5th ed., Thomson South Western.

MONKS, R. A. G. e MINOW, N. (2004), **Corporate Governance**. 3th ed., Blackwell Publishing.

Publicações da CMVM (2004), www.cmvm.pt.

WHEELEN e HUNGER (2004), **Strategic Management and Business Policy**. 9th ed., Pearson - Prentice Hall.