

Área temática: Governança Corporativa

Título: Reflexões Sobre O Aspecto Humano na Governança Corporativa

AUTORES

CARLOS ALBERTO BUCHERONI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

carlosbucheroni@uol.com.br

PATRICIA MORILHA MURITIBA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

pmorilha@gmail.com

SÉRGIO NUNES MURITIBA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

smuritiba@gmail.com

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

hcmribeiro@hotmail.com

Resumo

Os estudos de governança corporativa tratam de aspectos da organização que como a ética, transparência e equidade, em última instância dependem da ação humana na empresa. Este ensaio teórico analisa a teoria de governança corporativa dando luz aos estudos já realizados sobre governança e que trazem os aspectos comportamentais ou de gestão de pessoas como pano de fundo. Para isso, baseou-se no levantamento de literatura nacional e internacional sobre o tema, sintetizando-se os achados de forma a identificar os aspectos de gestão de pessoas que fazem parte da teoria de governança. Dessa forma, pretende-se refletir sobre a gestão das pessoas nas organizações voltadas a uma melhor governança corporativa, trazendo uma discussão sobre a produção científica nessa área e as lacunas teóricas. O resultado deste estudo foi a constatação da necessidade de tratar governança corporativa em várias dimensões. Além da perspectiva financeira, dos aspectos regulatórios e das normas, há que se incluir nas melhores práticas de governança à dimensão recursos humanos, a fim de garantir o resgate da credibilidade por parte dos investidores, sustentabilidade dos negócios e transparência nas boas práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: recursos humanos; governança corporativa; sustentabilidade

Abstract

Corporate governance studies deal with corporate aspects such as ethics, transparency and equity that will ultimately depend on the human action in the company. This theoretical paper analyzes the corporate governance theory by giving light to the literature on governance which deals with behavioral aspects or human resources management. Therefore it brings a discussion of the scientific production on this field and the theoretical gaps. Results show the need to consider corporate governance in several dimensions. Apart from the financial perspective, the regulatory issues and standards, it is necessary to include the best practices of governance to human size, to ensure the recovery of credibility among investors, business sustainability and transparency of good practices in corporate governance.

Key-words: human resources, corporate governance, sustainability

1. Introdução

Governança corporativa visa garantir a transparência e ética na empresa, bem como a sustentabilidade dos negócios. Não se restringe ao aspecto financeiro, abrange o mercado, governo, bancos e demais instituições (MILLAR et al, 2005). O tema transparência pode ser usado como uma ferramenta de redução da corrupção, associado ao comportamento ético de qualidade, melhorando e/ou construindo a imagem da empresa, tanto interna como externamente, quando se busca estabelecer contratos internacionais, com empresas de países desenvolvidos ou em desenvolvimento (HALTER et al, 2009).

Esses são aspectos que em última instância, dependem das pessoas que trabalham na organização ou que fazem parte da cultura dos locais onde se estabelecerá os negócios.

Boa parte dos estudos sobre governança foca em aspectos regulatórios, normas e parte financeira da empresa. A literatura nacional trata de assuntos ligados a conflito de interesse entre o detentor do capital e o administrador da empresa (DALMÁCIO e NOSSA, 2004), governança e remuneração de modo isolado, especificamente a distribuição inadequada de bônus (OLIVA e ALBUQUERQUE, 2007) e aspectos de confiança para estabelecimento de relacionamentos sólidos, mas com a intenção de reduzir custos de transação (PELLEGRINI et al, 2004), reforçando o viés financeiro do assunto.

Dessa forma, a parte humana da governança não pode ser negligenciada, a ponto de estudos apresentados pela literatura internacional abordarem as relações entre liderança, estilo dos tomadores de decisão, justiça organizacional com a criação de modelos que descrevem esta interação (TATUM e EBERLIN, 2007). Além disso, existe a atuação de grupos de recursos humanos tratando problemas relacionados à perda de confiança nas empresas, em decorrência de falhas nos sistemas de governança corporativa (GREENFIELD, 2004).

Este estudo tem o objetivo de analisar a teoria de governança corporativa buscando destacar quais são os aspectos humanos que tem sido tratado pela produção científica nesta área.

Para isso, foi feito um levantamento da literatura nacional e internacional que explora a dimensão humana da governança corporativa, baseando-se nas revistas relacionadas no *Journal Citation Reports*, indexador internacional de produção científica, e no Qualis, como referência nacional. Este estudo então consiste em um ensaio teórico, que se baseou na literatura encontrada para destacar os aspectos humanos da teoria de governança, sem ter a pretensão de analisar a literatura bibliometricamente.

Espera-se que a discussão e análises deste estudo contribuam com os pesquisadores ao delinear um panorama da evolução da área nesse sentido e sugerir lacunas para futuros estudos.

Através de uma revisão teórica, o artigo abordará, primeiramente, a evolução e contexto do tema da governança. Na seqüência, será tratada a importância das pessoas no contexto da governança, tratando dos aspectos comportamentais de governança, como ética dos funcionários; confiança e cultura organizacional e também das políticas de gestão de pessoas que as empresas podem utilizar em vistas da governança corporativa.

A literatura nacional é então apresentada, no intuito de mostrar iniciativas dos pesquisadores brasileiros que enveredam por este tema.

Nas considerações finais, será discorrido sobre a necessidade de tratar governança corporativa sob a ótica dos processos inerentes a recursos humanos, bem como todos os benefícios advindos desta nova abordagem, além da proposição para novos trabalhos.

2. Aspectos metodológicos

Este estudo consiste em um ensaio teórico, que tem o objetivo de discorrer sobre a teoria de governança corporativa destacando os aspectos relacionados à gestão das pessoas na organização voltada à governança.

Trata-se de um levantamento teórico realizado na literatura internacional através de busca na base de dados do *Journal Citation Reports*. Este estudo não teve por objetivo mapear a literatura internacional, como ocorre em outras iniciativas do gênero. Buscou-se analisar a literatura de forma a realizar um ensaio que trouxesse os aspectos comportamentais e humanos de governança corporativa para a discussão.

A literatura nacional sobre este tema mostrou-se relativamente escassa. Foi feito um levantamento da literatura nacional através de uma busca de artigos que tratassem de “governança” no título ou resumo, nas revistas classificadas como B1 ou acima pela listagem Qualis/Capes. A Qualis é “uma lista de veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos programas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), classificados quanto ao âmbito de circulação (Local, Nacional, Internacional) e à qualidade (A, B, C), por área de avaliação” (Capes, 2010). Foram analisadas 23 revistas científicas nacionais, das áreas de Administração, Contabilidade e Economia. A coleta de dados foi feita buscando, nessas revistas, artigos publicados entre 1998 e 2010.

De acordo com Singleton e Straits (1999), a possibilidade de realizar um artigo de análise bibliométrica sobre algum tema depende do volume de artigos publicados neste assunto. Foram encontradas seis publicações sobre governança corporativa que tratavam de temas relacionados à gestão de pessoas, de forma mais direta, na literatura nacional. Optou-se por relacioná-los em um tópico deste texto que mostra os assuntos tratados nacionalmente pelas pesquisas, ainda recentes, de governança com aspectos humanos.

Já ensaios teóricos, por sua vez, têm o objetivo de sistematizar determinados olhares sobre a literatura, que podem ser utilizados posteriormente por pesquisadores para nortear seus futuros estudos (COOPER e LINDSAY, 1998). Espera-se que o presente estudo possa contribuir para este aspecto.

3. Evolução e contexto da governança corporativa

A preocupação recente com a governança corporativa foi motivada pela necessidade de prevenir escândalos corporativos, comuns na década de 90 (ROBINS, 2006). Nos últimos anos, o tema da Governança Corporativa ganhou proeminência, tornando-se questão efervescente no âmbito mundial, tanto para pesquisadores quanto para praticantes (HILB, 2005). Diante disso, entende-se por Governança Corporativa como sendo um conjunto de instrumentos de natureza pública e privada que incluem leis, normativos expedidos por órgãos regulares, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais, que regulam as relações dos proprietários e os stakeholders (FILHO, BENEDICTO e CALIL, 2008; HARRIS e MAHEDI, 2008).

Para Tirole (2001), governança corporativa é a defesa dos interesses dos acionistas; e uma boa estrutura de Governança é aquela que seleciona os mais hábeis gerentes e os tornam responsáveis pelos investidores.

É importante notar que o termo abriga muitos estudos sobre controle da Administração, ou sobre temas estritamente financeiros. Autores contemporâneos vêm adicionando outras dimensões importantes à questão da Governança. Steinberg (2003:17) coloca que, “para muitos, Governança é ainda algo meramente ligado à adequação a normas do mercado aberto

de ações, direitos de minoritários, relatórios financeiros, regulamentos jurídicos e coisas assim”. Ele amplia o conceito de Governança, baseando-se na idéia de que

é um engano imaginar que praticar boa Governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano. Daí alguns consideram que a boa Governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e stakeholders.

De fato, o papel humano da governança corporativa remonta de suas raízes teóricas clássicas. A teoria da agência, por exemplo, surgiu nas décadas de 60 e 70 e pode ser definida como a relação conflituosa em que uma parte (o principal) delega trabalho para outra (o agente) que realiza o trabalho; o problema de agência então apareceria quando a visão do principal e dos agentes sobre risco é diferente, podendo ocasionar em decisões diferentes (EISENHARDT, 1989). Essa teoria foi muito utilizada no contexto de considerar o principal como os proprietários da organização e os agentes como a cúpula administrativa, o que gera uma necessidade de gestão de pessoas voltada à alta administração (BOXALL; GILBERT, 2007). No entanto, em última instância, muitos níveis da organização são formados por funcionários que tomam decisões e podem apresentar visões de risco diferentes e tomar decisões não relacionadas à estratégia da empresa, ampliando o escopo de ação da necessidade de gerir pessoas (BOXALL; PURCELL, 2000).

Dessas raízes surgem a necessidade de se explorar a governança corporativa sob a ótica da gestão das pessoas da organização.

4. O papel das pessoas no contexto da governança

É importante discutir o tema governança corporativa associada a duas dimensões: i) aspectos comportamentais da governança, tais como cultura organizacional, ética dos funcionários, liderança, responsabilidade social e confiança; ii) gestão das pessoas visando a governança corporativa com foco no treinamento, remuneração e seleção, principalmente de conselheiros e CEOs.

Prevalece no aspecto comportamental, as questões de confiança e transparência, que segundo a literatura são fatores essenciais para o estabelecimento de relações duradouras, retomada da credibilidade perante os investidores e melhoria do clima organizacional. Especialistas em recursos humanos têm pesquisado sobre estes assuntos, para encontrarem caminhos que levem as empresas a retomarem sua credibilidade ou melhorarem seu clima organizacional. Esforços que unidos às boas práticas de governança corporativa, melhoram sua competitividade e atraem investidores.

Por outro lado, as questões de remuneração do executivo, treinamento e seleção, referentes à gestão de pessoas aplicada à governança, contribui abordar o conflito de interesse associado a confiança, bem como o aspecto da transparência na retomada da credibilidade dos investidores. Ambos os aspectos, serão tratados nos próximos tópicos.

4.1 Aspectos comportamentais em governança

Em se tratando dos aspectos comportamentais, o tema confiança tem sido estudado por grupos de recursos humanos, que associa as falhas nos sistemas de governança corporativa à perda de confiança nas empresas. Para as empresas voltarem a crescer, principalmente nos EUA, elas têm que resgatar a confiança dos investidores. (GREENFIELD, 2004), bem como compreender a nova integração social que se estabeleceu no mercado de trabalho e sua influência na atual economia (PIORE, 2002).

Um modelo que descreve a dinâmica das relações entre liderança, estilos dos tomadores de decisão, justiça organizacional, responsabilidade social e que pode ser aplicada em diversos tipos de organizações, inclusive nas governamentais (TATUM e EBERLIN, 2007), mostra que as melhores empresas para se trabalhar apresentam uma combinação destas características, levando a um conseqüente aumento de confiança dos subordinados, melhorando significativamente o ambiente de trabalho e diretamente criando um ambiente favorável ao progresso da organização, inclusive possibilitando o resgate da confiança perante os investidores, que voltam a enxergá-la como uma empresa sustentável e com condições adequadas de aplicar as melhores práticas de governança corporativa.

Uma contribuição à aplicação destas boas práticas é abordar a cultura organizacional sob a ótica de sete dimensões, propiciando aos funcionários praticarem num ambiente de confiança, a comunicação ampla, fazerem os questionamentos que entenderem pertinentes, exercerem a cidadania através de relato de práticas ilegais não éticas e ilegítimas. Estas dimensões apresentam um determinante papel no processo de reflexão dos empregados, propiciando um ambiente de denúncia através da vigilância, do engajamento, da credibilidade, exercendo a responsabilidade, delegando poder aos colaboradores (BERRY, 2004). Neste ponto observa-se que um ambiente pautado na confiança auxilia sobremaneira a aplicação das melhores práticas de governança corporativa, primordialmente o quesito transparência.

Mudanças recentes na gestão do trabalho e nas relações industriais japonesas estão afetando seu modelo de governança “orientado aos stakeholders” cujo foco são os funcionários da empresa. Uma análise crítica sobre a gestão do trabalho e relações industriais japonesas, apontam para novas direções. Este novo rumo é um forte indicativo de afastamento do modelo tradicional de governança ocidental (MILES, 2007). Há indícios de que um modelo híbrido de governança esteja surgindo, levando em consideração os aspectos da gestão de pessoas. Nakano (2007) propõe reavaliar a governança corporativa associada à ética nos negócios em empresas japonesas e buscar um modelo que possibilite discutir e analisar a importância e limitações das reformas em governança corporativa, adaptadas a realidade da cultura e das empresas japonesas. Reiterando a necessidade de um modelo de gestão corporativa que leve em consideração as pessoas, a elaboração de um modelo *ad hoc* deva ser considerado a fim de contemplar as particularidades de cada cultura organizacional.

Historicamente, governança corporativa sempre esteve focada na perspectiva de diretores e gerentes, que tradicionalmente tinham a incumbência de buscar maximizar a riqueza dos proprietários ou acionistas das empresas. Caldwell et al. (2006), propõe que a governança corporativa deva ser vista pela perspectiva da ética dos funcionários, clientes, fornecedores, investidores que devem ser éticos também. É importante lembrar que proprietários e administradores, muitas vezes podem ser eticamente oportunistas e tirar proveito dos trabalhadores e /ou de todas as demais entidades que se relacionam com a empresa. Ao apresentar estas outras perspectivas de governança corporativa, abre-se uma oportunidade de repensar os deveres éticos de todos seguidores da organização.

A abordagem centrada nos *stakeholders* objetiva reforçar a legitimidade interna, propiciando melhores condições de trabalho, aumentando a competitividade da empresa e atraindo mais investidores em função da maior transparência. Determinar e medir o sistema de recursos de valor em uma empresa que pratica uma política de administração às partes interessadas, criando um modelo que permita à empresa avaliar os fatores importantes para o desenvolvimento de um sistema deste tipo, e definir os mecanismos de medição de desempenho e sistema de controle.

As políticas sociais da empresa apresentam uma forte influência, variando em intensidade nos aspectos de confiança, satisfação no trabalho, capacidade de rede e comunicação e trabalho

em grupo. Estes resultados confirmam a forte relação entre os recursos de valor desenvolvido pelos empregados e a estratégia social da empresa. Este modelo de medir recursos intangíveis, pode ser aplicado a qualquer empresa e representa uma ferramenta de controle capaz de apoiar os gestores no planejamento e controle dos investimentos sociais da empresa (LONGO e MURA, 2008).

O mercado globalizado atual, impõe uma discussão sobre a evolução do conceito de confiança, desconfiança, controle e coordenação formal no relacionamento interorganizacional. Van Den Bosch et al. (2007) sugerem que os graus de confiança e desconfiança dos gerentes com seus sócios durante as fases iniciais de cooperação, fortalecem as relações em fases posteriores.

4.2 Aspectos da gestão de pessoas em governança

A outra dimensão a ser considerada, visando à governança corporativa, é a gestão das pessoas, principalmente de conselheiros e CEOs. Temas como conflitos de interesse entre os administradores e proprietários, papéis dos tomadores de decisão na elaboração das políticas de recursos humanos e confiança dos investidores nas empresas se revestem de importância, pois irão direcionar as melhores práticas de governança corporativa.

Irregularidades nas empresas têm abalado a confiança dos investidores e vêm prejudicando a credibilidade da comunidade de negócios no mercado americano, marcando negativamente a credibilidade da comunidade empresarial. Alguns erros são claramente criminosos, outros simplesmente antiéticos ou prejudiciais para a reputação. O tema é explorado da perspectiva das funções de RH, mediante o entendimento das práticas atuais, atitudes e ambiente respeitando-se os aspectos legais, profissionais e éticos. Explorou-se o papel do CEO, do dirigente e das funções de RH para minimizar as violações éticas que têm diminuído a confiança dos investidores e do público, bem como focar nas responsabilidades, atuação e riscos da função de RH e sua liderança (BEATTY et al., 2003).

Devido aos diferentes papéis que os membros do conselho desempenham nas organizações modernas, buscou-se identificar se o relacionamento do conselho de administração pode fornecer à empresa uma vantagem competitiva em relação a outras empresas. O autor relata os resultados de um estudo realizado em seis empresas da Nova Zelândia. Foram utilizados vários entrevistados da alta administração e os membros do conselho em uma variedade de empresas. A análise qualitativa das transcrições das entrevistas, combinado aos resultados qualitativos com dados secundários sobre as empresas, revelaram padrões interessantes de relacionamento entre a alta administração e os membros do conselho, bem como benefícios dessa relação para a empresa (ERAKOVIC e GOEL, 2008).

O quadro 1 resume os achados da literatura internacional na interface entre os estudos de governança e a gestão de pessoas da organização.

Aspectos comportamentais.	Confiança	Resgatar a confiança dos investidores para retomada do crescimento da empresa, associado a ética e uma boa governança que por associação se estende a todos os envolvidos (funcionários, diretores).	Greenfield (2004)
	Influência	Integração social; impacto na nova economia, entender como a organização opera neste cenário.	Piore (2002)
	Liderança; confiança; estilo gerencial; justiça e responsabilidade social	Aplicação em qualquer tipo de organização; clima organizacional; confiança dos subordinados; resgate da confiança dos investidores – estas características estão associadas com apoio dos líderes e confiança dos subordinados, melhorando o clima organizacional.	Tatum e Eberlin, (2007)
	Cultura organizacional, confiança, comunicação.	Melhores práticas, relato de práticas ilegais; liberdade para denunciar; processo de reflexão dos colaboradores – remete a uma cultura organizacional influenciando o ambiente e as atitudes dos funcionários.	Berry (2004)
	Ética, oportunismo	Governança sob a perspectiva de todos os envolvidos, funcionário, gerentes, investidores, etc.; valores éticos, expandindo o diálogo sobre governança atrelado a pressupostos éticos;	Caldwell et al. (2006)
	Confiança; satisfação no trabalho; comunicação e trabalho em grupo	Relação entre os recursos de valor desenvolvido pelos empregados e a estratégia social da empresa.	Longo e Mura (2008)
	Confiança; relacionamento interorganizacional.	Cooperação para fortalecimento das relações entre empresas	Van Den Bosch et al. (2007)
	Ética; Transparência	Ferramenta de redução da corrupção; comportamento; construção da imagem da empresa	Millar, et al. (2005)
	Ética nos negócios	Importância e limitações das reformas em governança corporativa, adaptadas a realidade da cultura e das empresas japonesas; considerar o aspecto humano	Nakano (2007)
Gestão de pessoas	Modelo de gestão	Novos modelos de governança; afastamento do modelo tradicional de governança praticado no ocidente;	Miles (2007)
	Atitudes; ambiente; treinamento	Conscientização dos CEO's; entendimento das práticas; violações éticas e perda de confiança.	Beatty et al. (2003)
	Ética; transparência	Diminuição da corrupção; construção de imagem da empresa; estabelecimento de relações internacionais	Halter et al (2009)
	Relacionamento cúpula	Relacionamento da alta administração com os membros do conselho	Erakovic e Goel (2008)

Quadro 1 Síntese dos estudos sobre os aspectos humanos da governança

Fonte: elaborado pelos autores

4.1 A pesquisa nacional sobre a gestão de pessoas na governança corporativa

A literatura nacional traz uma contribuição recente e ainda pioneira sobre a interação entre governança corporativa e o lado humano conduzido pelas práticas de recursos humanos nas organizações. Reforçando o aspecto financeiro da governança, um estudo baseado no conflito de interesse entre o administrador de fundos de investimento e o investidor mostra que não há incremento do retorno sobre o investimento se a remuneração do administrador for maior, principalmente se a taxa de administração for um valor fixo (NOSSA e DALMÁCIO, 2004).

Há pesquisa relacionando a evolução do conceito de cidadania com o comportamento empresarial socialmente responsável, trocando padrões de comportamento oportunista por padrões de comportamento responsáveis, propiciando a elaboração de mecanismos de gestão que conciliem anseios diversos, gerando riqueza e valor para sociedade de modo sustentável (ALVES, 2001). Esta iniciativa, apesar de abordar aspectos comportamentais, não mostra uma relação dos temas recursos humanos com as melhores práticas de governança corporativa, porém a preocupação demonstrada com a mudança de comportamento, principalmente denotando o aspecto da responsabilidade, parece ser um esforço inicial de se dar um caráter humano atrelado à dimensão comportamental, que vem sendo proposta neste artigo.

Artigos recentemente publicados em periódicos no Brasil, começam a demonstrar a preocupação em estabelecer relações entre a governança corporativa e os aspectos referentes a RH, embora timidamente, talvez por falta de material ou de foco por parte dos centros de pesquisa. Estas iniciativas podem ser verificadas quando Oliva e Albuquerque (2007), destacam a existência de literaturas que abordam os conceitos de governança e remuneração de modo isolado e que a não é expressiva a preocupação com alguns excessos que possam ocorrer na prática da remuneração variável ocasionando problemas de distribuição inadequada de bônus como ocorrido recentemente nas empresas norte-americanas, levando a uma situação de descontrole em relação à governança corporativa.

Autores como Pellegrini et al. (2004) relacionam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas com a formação de uma rede de cooperação entre membros das empresas na busca de inovação tecnológica e construção de conhecimento alinhado as estratégias de cada empresa envolvida. Destaca a necessidade de melhorias no processo de cooperação pela rede. Pode-se inferir que uma destas melhorias seja no aspecto das práticas de RH alinhadas a governança das empresas. O enfoque das capacitações dinâmicas como entendimento do comportamento e do desempenho das empresas no ambiente globalizado, também é abordado por Grassi (2006) que ressalta a necessidade de melhoria na teoria de contratos, destacando o aspecto da confiança e estabelecimento de compromissos sólidos, diminuindo os custos de transações, reduzindo o risco de surgimento de comportamentos oportunistas.

Novamente percebe-se uma sutil abordagem ao aspecto comportamental da gestão de pessoas, quando se afirma haver uma relação da confiança com o estabelecimento de compromissos sólidos, bem como da minimização de atitudes consideradas oportunistas, que caracterizam em muitas situações conflitos de interesse entre o administrador e os membros do conselho.

Outro artigo mostra a influência da governança corporativa sobre o *turnover* de executivos com baixo desempenho, principalmente em empresas não familiares. Avaliando sob a ótica da remuneração do executivo, o estudo mostrou que nas empresas familiares, quanto maior o valor da remuneração e rentabilidade dos executivos menor a taxa de *turnover* e portanto uma influência direta da governança corporativa em um processo inerente da área de recursos humanos, especificamente a remuneração do executivo (Mendes da Silva e Grzybovski, 2006).

Embora o tema remuneração tenha sido abordado, observa-se que o intuito era estudar as causas da rotatividade de executivos no contexto de governança e não aprofundar nas práticas de gestão de RH.

O caso de aquisição da RIPASA, relatado por Perera e Kerr (2009), mostrou que houve problema na aplicação das boas práticas de governança corporativa em função da falta de transparência do estatuto social da RIPASA, criando um conflito entre agentes, como destacado em Nossa (2004). Este caso de aquisição denota falta de transparência na política de remuneração dos principais executivos e fundamentalmente uma falta de atitude quanto à ética e responsabilidade social. Esta seria uma ótima oportunidade de associação com a gestão comportamental, devido à constatação de falta de transparência. Este tema é tratado por autores estrangeiros e referenciado ao longo deste trabalho.

Com base nos artigos analisados pode-se perceber que existem poucas referências acerca da relação direta entre governança corporativa e processos entendidos pela literatura como sendo de responsabilidades da área de recursos humanos, apesar de se ter encontrado tímidas iniciativas de estudos, na literatura nacional, que abordassem a interação entre governança corporativa e processos de RH.

5. Considerações finais

A teoria mostra objetivamente a necessidade de tratar governança corporativa em várias dimensões. Além da perspectiva financeira, dos aspectos regulatórios e das normas, há que se incluir nas melhores práticas de governança a dimensão recursos humanos, tratando assuntos referentes a treinamento, remuneração e seleção, focados primordialmente nos conselheiros e principais executivos (CEO's), bem como os aspectos comportamentais relacionados à confiança, ética dos funcionários, cultura organizacional, liderança, responsabilidade social, dentre outros. Uma vez contemplada esta dimensão, possibilitará às empresas estabelecerem políticas de treinamento eficazes a todos os seus membros, abrangendo relacionamento interpessoal ético em ambiente de confiança, trabalho em equipe promovendo os aspectos de liderança, relacionamento com clientes e fornecedores disseminando a cultura da empresa. Sua imagem estará sendo exposta positivamente através de todos os *stakeholders* mencionados, podendo ser potencialmente explorada para atrair investidores éticos, alavancar novas relações de negócios, tanto interno quanto externo, catalisar a seleção e contratação de pessoas que se enquadrem dentro destes perfis, estabelecer um ambiente de transparência, principalmente em relação à remuneração e distribuição de bônus aos principais executivos de modo a refletir nas demais instâncias, consolidando sua imagem como empresa que pratica governança corporativa de modo integrado.

Estas práticas de governança associadas aos aspectos de recursos humanos serão os princípios-guia para toda a organização e terão na figura dos principais executivos e membros do conselho de administração seus maiores disseminadores e incentivadores. Suas condutas irão atrair *stakeholders* e *shareholders* que se identifiquem com tais posturas, favorecendo um ambiente adequado de negócio, melhorando substancialmente o clima organizacional e as relações de confiança entre todos os envolvidos, em virtude do clima ético estabelecido.

Outro ponto positivo do estabelecimento destas novas práticas de governança corporativa, é propiciar um ambiente capaz de estabelecer negócios aplicando-se a política do “ganha-ganha”, praticando a capacidade de inventar soluções vantajosas para todos os interessados (FISHER et al., 1994). Esta postura de negociação encontra respaldo em ambientes organizacionais onde impera a confiança, transparência e existe estilo gerencial compatível com esta proposta.

Abre-se espaço para a prática de uma empresa sustentável em todos os âmbitos, privilegiando estabelecer negócios que preserve o meio ambiente em todas as fases, quer na produção, na utilização dos bens e serviços, no descarte, levando em consideração o ser humano.

O simples fato de inserir o aspecto humano nas práticas de governança corporativa pode levar as empresas a abrir sua visão e incorporar ações éticas, com alto grau de transparência, em seus planos estratégicos. Isto levará seus executivos e conselheiros a definirem valores, missão e objetivos, capazes de atrair interessados em estabelecer negócios com uma empresa que possua práticas de governança humana e sustentável. Este pode ser um assunto a ser tratado e estudado nos fóruns sobre estratégia e sustentabilidade.

6. Referências

ALVES, L. Governança e Cidadania Empresarial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.

BEATTY, R. W.; EWING, J. R.; THARP, C. G. HR ' S Role In Corporate Governance : Present And Prospective. **Human Resource Management**, v. 42, n. 3, p. 257-269, 2003.

BERRY, B. Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2004.

BOXALL, P.; GILBERT, J. The management of managers: A review and conceptual framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 95-115. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00203.x, 2007.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 2, p. 183-203. doi: 10.1111/1468-2370.00037, 2000.

CALDWELL, C.; VOLLMAR, P.; KARRI, R. Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower 's Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 66, p. 207-223. doi: 10.1007/s10551-005-5586-y, 2006.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Revistas Qualis**. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em: 30/04/2010.

COOPER, H. M.; LINDSAY, J. J. Research synthesis and meta-analysis. In: L. Bickman; D. J. Rog; **Handbook of applied social research methods**. p.315-342. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57. doi: 10.2307/258191, 1989.

ERAKOVIC, L.; GOEL, S. Board-Management Relationships: Resources and Internal Dynamics. , v. 1, n. 218, p. 53-69, 2008.

FILHO, C. P. S.; BENEDICTO, G. C.; CALIL, J. F. **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas: Editora Alínea, 2008.

FISCHER, R.; PATTON, B.; URY, W. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2ª edição. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Editora., 1996. Pgs. 75-82.

- GRASSI, R. A. Capacitações Dinâmicas, Coordenação e Cooperação Interfirmas: As Visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. **Revista de Estudos Econômicos**, v. V .36, n. 3, p. 611-635, 2006.
- GREENFIELD, W. M. Attention to people and principles is key to corporate governance and ethics. **Employment Relations Today**, v. 30, n. 4, p. 1-10, 2004.
- HALTER, M. V.; ARRUDA, M. C. C.; HALTER, R. B. Transparency to Reduce Corruption? **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 373-385. doi: 10.1007/s10551-009-0198-6, 2009.
- HARRIS, M.; MAHEDI, K. Strategic governance in an ever-changing business environment. **CA Magazine**, v. 141, n. 9, p. 16-18, Nov 2008.
- HILB, M. New corporate governance: from good guidelines to great practice. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 5, p. 569-581, 2005.
- LONGO, M.; MURA, M. Stakeholder management and human resources : development and implementation of a performance measurement system. **Emerald Group Publishing - Corporate Governance**, v. 8, n. 2, p. 191-213. doi: 10.1108/14720700810863814, 2008.
- MENDES DA SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da Governança Corporativa e da Performance Empresarial sobre o Turnover de Executivos no Brasil: Comparando Empresas Familiares e Não-Familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.
- MILES, L. Current changes in labour management and industrial relations in Japan and their impact on its “ stakeholder- oriented ” governance model. **Managerial Law**, v. 49, n. 4, p. 117-128. doi: 10.1108/03090550710836544, 2007.
- MILLAR, C. C . J . M.; ELDOMIATY, T. I.; CHOI, C. J.; HILTON, B. Corporate Governance and Institutional Transparency in Emerging Markets. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 163-174. doi: 10.1007/s10551-005-3412-1, 2005.
- NAKANO, C. The Significance and Limitations of Corporate Governance from the Perspective of Business Ethics: Towards the Creation of an Ethical Organizational Culture. **Asian Business & Management**, v. 6, p. 163-179. doi: 10.1057/palgrave.abm.9200216, 2007.
- NOSSA, V.; DALMÁCIO, F. Z. The Agency Theory Applied to the Investment Funds. **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 1, p. 31-44, 2004.
- OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Sistema de remuneração de Executivos e Conselheiros Como Suporte à Estrutura de Governança Corporativa. **BASE - Revista de administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 1, p. 61-73, 2007.
- PELLEGRIN, I.; BALESTRO, M. V.; VALLE ANTUNES JÚNIOR, J. A.; CARVALHO LOPES, M. A Experiência da Rede PETRO-RS : uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC, Edição Especial**, p. 181-202, 2004.
- PERERA, L. C. J.; KERR, R. B. RIPASA: Venda e Ajuste com Minoritários. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 328-345, 2009.
- PIORE, M. J. Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and the New Economy. **Journal of Management**, v. 6, n. 4, p. 271-279, 2002.
- ROBINS, F. Corporate Governance after Sarbanes-Oxley: an Australian perspective. **Corporate Governance**, v. 6, n. 1, p. 34-48, 2006.

SINGLETON, R. A.; STRAITS, B. C. **Approaches to social research**. New York: Oxford University Press, 1999.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da Governança Corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TATUM, B C.; EBERLIN, R. J. Leadership, ethics and justice in strategic decision making. **Emerald Group Publishing - Business Strategy Series**, v. 8, n. 4, p. 303-310. doi: 10.1108/17515630710684358, 2007.

FISCHER, R.; PATTON, B.; URY, W. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. 2ª edição. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Editora., 1996. Pgs. 75-82. TIROLE, J. **Corporate governance**. *Econometrica*, v.69, n.1, 2001, pp.1-35.

VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H.W.; VLAAR, P. W. On the Evolution of Trust , Distrust , and Formal Coordination and Control in Interorganizational Toward an Integrative Framework. **Groups & Organization Management**, v. 32, n. 4, p. 407-430, 2007.