

Governança Corporativa: Novos Mecanismos de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade

Corporate Governance: New Mechanisms of Social Responsibility and Sustainability

Margarete Panerai Araujo¹
Denise Ries Russo²

RESUMO

Este artigo pretende mostrar a relevância e a abrangência que a governança corporativa e a responsabilidade social vêm exercendo na atualidade. O artigo reúne alguns dados históricos e conceituais destacando esse conjunto de mecanismos que vem sendo utilizado pelas grandes corporações. Metodologicamente, se remete a uma proposta de análise complexa, agregando a interdisciplinaridade nessa teoria especializada na administração. Pode-se considerar finalmente que a governança corporativa aliada à responsabilidade social e à sustentabilidade aprimoraram novos mecanismos de gestão.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Responsabilidade Social. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article intends to show the relevance and the extension that the corporate governance and the social responsibility are practicing nowadays. The article has some historical and conceptual data bringing out this set of mechanisms that has been use by big corporations. Methodically it sends us to a proposal of a complex analysis adding an interdisciplinarity in this specialized theory of managing. Finally, it can be consider that the corporate governance together with the social responsibility and the sustainability improved new mechanisms of managing.

Keywords: Corporate Governance. Social Responsibility. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Com o início do terceiro milênio, viu-se que o século XX deixava várias dúvidas para todos os cidadãos do mundo. Segundo Hobsbawm (1995, p. 541), “o século acabou numa desordem global, cuja natureza não estava clara, e sem um mecanismo óbvio para mantê-la sob controle”. Essa impotência frente a uma complexidade da crise mundial envolveu não só a economia, mas as questões sociopolíticas, demográficas, culturais e ecológicas. Contudo, mesmo as expectativas pessimistas não deixaram de lado a importância da economia mundial e seus aspectos decorrentes. Viu-se que as atividades empresariais econômicas, administrativas e de gestão também buscam explicar as múltiplas mudanças, que não podem existir isoladamente de seu contexto e de suas conseqüências. Toma-se como exemplo o emblemático debate da governança corporativa, sua responsabilidade social frente aos diversos públicos, e da chamada sustentabilidade decorrente.

Este artigo tem como objetivo central destacar teoricamente a visão contemporânea da gestão social sustentável da governança corporativa, abordando a importância dos chamados *stakeholders*. A gestão social sustentável é uma resposta empresarial baseada na realidade, pois, ao compreender os desafios e limitações do contexto, as empresas legitimam ações corporativas, investindo na reconstrução de seu capital humano interno e externo.

As questões metodológicas norteadoras estão vinculadas ao que Demo (2002) denomina de conceito de complexidade aplicado à realidade e ao

¹Professora-pesquisadora da Feevale, coordenando projetos de pesquisa e de extensão. Mestre em Serviço Social e doutora em Comunicação Social. Cientista Social. E-mail mpanerai@terra.com.br.

²Professora e extensionista da Feevale. Mestre em Gestão Empresarial. Atualmente, exerce o cargo de Diretora da FGTS - Fundação Gaúcha do Trabalho e Assistência Social do governo do Estado do RS e Conselheira Suplente da Comissão Estadual Tripartite do Trabalho. E-mail deniserr@terra.com.br.

conhecimento. Em especial, de um lado, tem-se o real (ontologia) e, de outro, a possibilidade de captar essa realidade considerada dinâmica e não linear (epistemologia). Nesse sentido, partir de leituras, pesquisas e demais estudos, inclusive os empíricos, identificando e analisando o contexto chamado de pós-moderno, passa por compreender e explicar que essa dinâmica é predominantemente analisada através de uma percepção de que a realidade é complexa e não-linear. Interessa aqui proceder a uma rápida análise dessa dinâmica que vem se instaurando. Demo (2002) ainda apresenta que sempre é válida uma cautela metodológica, uma vez que os argumentos estão repletos de contextos prévios. Com esse critério, previamente definido sobre a visão da realidade e de sua captação científica, bem como seu manejo crítico, o artigo tem um teor lógico e bibliográfico voltado para a chamada compreensão dos desafios pós-modernos.

Como qualquer outro fenômeno social, a gestão da governança corporativa coloca-se sob uma grande complexidade, envolvendo conhecimentos novos, práticos e teóricos, que, pouco a pouco, passam a ser incorporados ao conceito de desenvolvimento sustentável.

1. A GESTÃO DE UMA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Aktouf (2005), quando se fala em globalização, lembra-se a integração entre diversos locais e mercados ou, ainda, uma melhor repartição das riquezas, um equilíbrio de complementaridade entre os países. Essa lembrança da globalização é o processo desejável, porém, de outro lado, o autor aborda que a globalização imposta pelas instituições de Bretton Woods e do Consenso de Washington passa a exercer uma tutela da economia planetária por parte das multinacionais. Lembrar, portanto, do avanço econômico empresarial é compreender, de forma complementar, a importância e o destaque que os investidores institucionais vêm oferecendo à gestão corporativa, de tomar decisões, maximizando o valor das empresas e das riquezas dos seus acionistas. O equilíbrio desses interesses contribui com a ampliação de acesso ao financiamento de um ambiente econômico.

A economia capitalista necessita de empreendimentos para seu desenvolvimento, e a canalização de decisões corporativas passou a ser a idéia-chave de utilização da governança corporativa e de seu relacionamento com o desempenho das empresas. Assim, compreender inicialmente os conceitos oficiais dessa temática torna-se relevante, à medida que os reflexos desses mecanismos se universalizam.

A governança corporativa é uma área de pesquisa nova, que envolve finanças, economia, direito, contabilidade, administração, além das demais áreas sociais. Pode ser entendida como a tentativa de minimizar os custos decorrentes do

problema dos gestores, ou seja, a definição operacional do termo reflete na prática os registros de expropriação da riqueza e de acionistas controladores, que têm como objetivo apenas o lucro pessoal. Assim, o termo governança corporativa vem sendo conceituado de diferentes formas, como, por exemplo,

][...[é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo conselho de administração (LODI, 2000, p. 9).

][...[é o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, tanto internos, quanto externos, que tem a finalidade de minimizar os custos decorrentes de problemas de agência (SILVEIRA 2006, p.45).

Ambas as abordagens conceituais referem-se aos valores e às regras no mais puro sentido humano, segundo Steinberg (2003, p. 18), pois tais estudos têm seu alicerce na “Teoria da Firma”, que é um sistema lembrado pela falta de precisão nos modelos. A Teoria da Firma, segundo Silveira (2006), em seu alicerce conceitual, está distante da realidade, mas várias foram as diferentes teorias e estratégias desenvolvidas que objetivam incorporar essas idéias teóricas em modelos mais atuais.

Assim, historicamente, a chamada governança corporativa apareceu nos Estados Unidos, atendendo a uma forma de coação de fundos de pensão, que cobravam, além das informações referentes às empresas, os demais aspectos éticos, os valores e a transparência decorrentes dos negócios que se estabeleciam. Nesse período, datado de 1992, a Inglaterra implementou um código de melhores práticas de governança corporativa, justamente com o objetivo de ganhar uma maior adesão.

Souza (2005) descreveu que os acionistas, desde a década de 60, centralizaram, de forma majoritária, a gestão organizacional e, posteriormente, na década seguinte, a chamada autonomia ficou por conta dos Conselhos de Administração Autônomos. As demais mudanças oportunizaram novos desafios e novas estratégias, que se consolidaram como um conjunto de leis para controle das empresas, de forma a aumentar o mercado de investidores. Silveira (2005) destaca que o próprio termo “governança corporativa”, por ser novo, tem seu marco oficial na fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995.

O IBGC tem como meta, ainda hoje, ser fomentador de boas práticas, bem como estimular e divulgar a implantação de mecanismos específicos de novas estratégias de gestão. Silveira (2005) ainda discorre, de forma crítica, sobre a necessidade de aprimoramento dos mecanismos da governança corporativa nas empresas, consolidando-se como resposta aos diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Assim, a

importância em torno da gestão e do papel das empresas na sociedade também vem sendo amplamente discutida e debatida.

Descrever a governança corporativa apenas como o conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores, no sentido de atender aos interesses de todos os envolvidos na empresa (*stakeholders*), de forma a evitar a expropriação, deixa esse tema muito limitado. Dessa forma, é importante apresentar o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como o órgão responsável pela criação de normas e diretrizes para regulamentação da governança corporativa. Organização sem fins lucrativos, dedica-se exclusivamente à promoção de práticas e discussões sobre o tema, sendo reconhecida internacionalmente.

A criação do IBGC, segundo Silveira (2005), visou à concretização de um propósito, que é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Também o esforço de desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no país vem contribuindo, dessa maneira, com a melhoria do desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais responsável e transparente. Esse conjunto e estabelecimento de leis e regras vêm se centrando em preocupações junto aos inúmeros Conselhos de Administração, bem como no Conselho Fiscal e nas Auditorias Independentes espalhadas pelo país.

A normatização e a difusão desses mecanismos de governança foram reunidas em publicações, que indicam vários caminhos para as empresas, sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas, ou ainda sociedades civis, visando ao seu desempenho e acesso facilitado ao capital.

Dos diferentes princípios básicos e mecanismos de governança corporativa, conforme Lameira (2001), interessa fomentar reflexões e oferecer condições para que os envolvidos na empresa encontrem um cenário com maior equilíbrio entre todos os interesses em disputa. Dessa forma, seguem alguns mecanismos: o respeito à proporção de sua respectiva participação no capital social; o Conselho de Administração independente de sua forma societária; a gestão da sociedade realizada pelo executivo principal, que presta contas ao Conselho de Administração; a auditoria independente; o Conselho Fiscal junto aos atos da administração; a conduta, o conflito de interesses e o respeito à legislação, entre outros, são os exemplos a serem seguidos.

Além do aspecto econômico, a exigência de uma maior participação fiscalizadora se faz notar. Esse viés permite a implementação de políticas e programas de responsabilidade social, que passaram a ser indutores dessas práticas e direcionadores das metas de gestão empresarial. A adoção de boas práticas significa, em síntese, a adoção de princípios éticos, de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

A questão da responsabilidade social empresarial é um tema recente, polêmico e dinâmico, que envolve desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de indicadores sustentáveis no plano de negócios de suas empresas em contexto sofisticado e complexo. A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo utilizado com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito de responsabilidade evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável, segundo Tenório (2004). A caracterização da responsabilidade social empresarial concentrou-se em dois períodos distintos. O primeiro compreendeu o início do século XX até a década de 1950; o segundo representou a abordagem contemporânea, estendendo-se da década de 1950 até os dias atuais, incorporando a discussão do conceito de desenvolvimento sustentável.

Assim como o conceito de responsabilidade social, não existe um marco histórico específico, pois o aparecimento da realidade empresarial resultou no fruto de um processo histórico que envolve não somente as transformações sociais, mas também aquelas que ocorreram nos conceitos de administração de empresas. Mesmo assim, a concepção histórica apresentada por Tenório (2004) indica que, até a década de 1950 a resolução das questões sociais eram atividades exclusivas do Estado, numa visão que incorporava claramente os princípios do liberalismo. Mas, pouco depois, se verificou o agravamento de questões como qualidade de vida, meio ambiente e condições de trabalho, gerando pressões para a resolução destes problemas. A instauração de um pensamento neoliberal e o início do processo de globalização resultaram na predominância do mercado como o regulador da sociedade e, conseqüentemente, das atividades empresariais.

Essa percepção de mudança gerou uma nova ordem econômica, social e política, em que é visível o domínio do mercado, as transformações econômicas, o enfraquecimento do Estado, o aumento dos problemas sociais e da desigualdade entre as classes, bem como o surgimento da consciência da necessidade de resolver os desafios causados por essa nova ordem. Vieira (1999, p. 112) afirma que o Estado e o mercado não demonstram ter capacidade de resolver a crise econômica, social e ambiental em que a sociedade globalizada se encontra, pois se devem formular alternativas.

A prática da responsabilidade social, na verdade, iniciou-se a partir da preocupação das pessoas com a realidade social. O desenvolvimento global

passou a ser visto não somente como sendo uma necessidade, mas também como um fator agregado de valor à empresa. Dessa forma, a responsabilidade social, dentro das organizações, é um processo dinâmico, que se altera de acordo com as transformações do ambiente e, particularmente, com as exigências do público consumidor.

Godoy (2004, p. 11) explica que a responsabilidade social empresarial “[...] não é algo estático; trata-se de um conceito dinâmico e multidimensional, que não deixa de evoluir para adaptar-se às mudanças das circunstâncias econômicas, políticas, sociais e meio ambientais”. Tenório (2004, p. 33-35) descreve como resposta “[...] às legislações ambientais, aos movimentos dos consumidores, à atuação dos sindicatos em busca da elevação dos padrões trabalhistas, às exigências dos consumidores e das comunidades”.

Melo Neto e Froes (2001) apontam a responsabilidade social como uma nova racionalidade social, enfatizando a visão da empresa como grande investidor social. O foco das ações sociais passa a ser centrado na comunidade ao invés da sociedade. Essa concentração nas comunidades, meio ambiente e pessoas focou-se em suas necessidades. É uma prática que “[...] busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomenta a cidadania individual e coletiva” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 27).

Segundo o Instituto Ethos (2007), a “*Responsabilidade Social*” é uma forma de conduzir os negócios da empresa com parceira co-responsável pelo desenvolvimento social. É necessário que a empresa estabeleça, na sua estratégia de operação, as metas, indicadores, planejamento de suas atividades, para atender às demandas do entorno e não apenas dos acionistas ou proprietários. Se a responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios com sustentabilidade e com compromisso de desenvolvimento social e ambiental, é preciso difundir esses conceitos junto aos novos administradores, de forma que os resultados sejam as boas práticas de gestão com sustentabilidade.

Conforme o Guia de Gestão Social (PGQP, 2005), a responsabilidade social empresarial imprimiu um caráter de liderança às empresas, já que gera e divulga valores à sociedade e ao entorno em que ela opera. Com essa base, as empresas podem capitalizar valores intangíveis - marca, reputação, credibilidade, etc. - que representam 75% do capital frente aos 25% dos ativos fixos da empresa.

A sustentabilidade dessas empresas vem sendo mais facilmente conquistada através dos programas de responsabilidade social e da gestão da Governança Corporativa, ou seja, através da implantação de um sistema pelo qual as empresas optam por serem dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos com todos os seus públicos de interesse: acionistas/cotistas,

administradores, governo, comunidade, diretoria, auditoria externa, colaboradores, fornecedores e clientes. Esse processo visa a atingir, a partir da sua implementação, os reais objetivos de transparência, prestação de contas e equidade.

No Brasil, essa visão passou a ser uma realidade no início dos anos 90, mas somente a partir deste século é que as grandes empresas começaram a praticar a responsabilidade social de uma forma mais abrangente. O administrador ou gestor integra diferentes aspectos, fugindo dos resultados apenas financeiros. Visando um novo modelo de organização e gestão sugerida, as empresas estão mais atentas aos compromissos e às responsabilidades que possuem com os públicos com os quais se relacionam e que, antes, não eram citados como partes interessadas na administração das empresas.

3. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O conceito de sustentabilidade empresarial estava diretamente associado à questão da preservação ambiental. Segundo Melo Neto e Froes (2001), uma empresa socialmente sustentável praticava ações de desenvolvimento e preservação do seu capital natural. Portanto, essa dimensão era inicialmente ambiental e ecologicamente responsável.

A mudança de paradigma exigiu a harmonização de conceitos como proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social. O fio conceitual dessa nova visão é entendido como uma estratégia empresarial sólida. Ou seja, as empresas devem se convencer que os impactos nos negócios asseguram o desenvolvimento de um novo sistema. Um dos conceitos mais adotados foi o da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1988), onde a terminologia de desenvolvimento sustentável deve “atender as necessidades do presente sem comprometer gerações futuras”, conforme Becker (1997, p.181). O desenvolvimento sustentável é uma nova tendência que vem sendo caracterizado com uma conotação extremamente positiva. Até mesmo grandes entidades internacionais, como o Banco Mundial e a UNESCO, apontam que o termo traz incorporada uma nova filosofia do desenvolvimento, pois reúne diversas dimensões.

Sustentável pressupõe o equilíbrio. Melo Neto e Froes (2001, p.184) apresentam que a palavra-chave é “dar sustentabilidade ao sistema” como regulação empresarial. É, portanto, com base em novos instrumentos gerenciais ligados à responsabilidade social e à sustentabilidade social (tripé composto por proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social) que esse novo paradigma se profissionaliza e ocupa a vanguarda de vários setores.

4. STAKEHOLDERS (OS PÚBLICOS INTERNOS E EXTERNOS)

Os chamados *stakeholders* são os públicos de interesse de uma organização com focos diversos. A

empresa que desejar efetivamente ter indicadores de sustentabilidade global deve voltar-se para as necessidades desses públicos e, principalmente, incluí-los em seu planejamento estratégico.

Um dos grandes desafios das empresas que pretendem atuar com sustentabilidade, sem dúvida, é construir um modelo de negócio que seja, ao mesmo tempo, interessante, do ponto de vista econômico, e coerente do ponto de vista do desenvolvimento sustentável da região, estado e país. Daí relacionar esses mecanismos com os *stakeholders*.

Segundo o Guia de Sustentabilidade (2005), o termo em inglês *stakeholders* é utilizado para designar pessoas físicas e/ou pessoas jurídicas que podem afetar uma empresa, direta ou indiretamente por meio de suas opiniões ou ações. São divididos em primários, quando vinculados com as funções principais da empresa, e secundários, quando estão relacionados com as atividades indiretas. Portanto, têm interesses diversos, e a empresa que desejar praticar a governança corporativa deve se comprometer com as necessidades, como a proteção às partes envolvidas, principalmente alinhando cooperação e sistema organizacional.

A figura 1 ilustra essa relação da empresa e a sua responsabilidade frente aos *stakeholders*, ou seja, exemplifica os indicadores necessários para atuar com responsabilidade social. O movimento da governança corporativa passa pela compreensão dessas relações, que devem ser incorporadas e traduzidas na visão, na missão e nos valores.

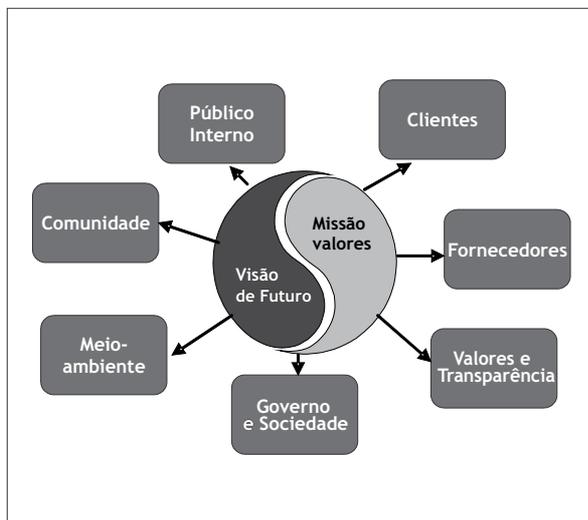


Figura 1: A empresa e os *Stakeholders*.
Fonte: ASHLEY, 2002. Adaptado pelas autoras.

Atualmente, as empresas têm sido pressionadas a estabelecer níveis elevados de governança interna. Na medida em que se torna evidente a influência das corporações nas mudanças econômicas, ambientais e sociais, os investidores e demais partes interessadas passam a exigir os mais elevados padrões éticos, de

transparência e de responsabilidade por parte de executivos e administradores. A governança não é um modismo, é um sistema aperfeiçoado de gestão, porque dela emana o comprometimento da diretoria executiva de passar mais informações ao mercado, como maneira de agregar valor ao negócio e também de estruturar a administração da empresa, para que o valor dos acionistas seja aumentado através do mercado de capitais.

A responsabilidade social associada à Governança Corporativa agrega um valor imenso à organização, pois ela é a ferramenta para conduzir todo o processo de discussão da gestão e pode ser o grande direcionador de ações junto aos *stakeholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade das empresas de aliar sucesso financeiro com equilíbrio ambiental e social responsável vem sendo aceita como uma fórmula de definição de desenvolvimento sustentável. Isso porque atende às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.

As grandes discussões e os relatórios anuais da política das maiores empresas do mundo incluem, atualmente, a governança corporativa, a responsabilidade social e seus *stakeholders* como temas-chave para sua sustentabilidade econômica e social. A busca da sustentabilidade tornou-se uma urgência e não pode ser conquistada por uma única cooperação.

Assim, as estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais devem prever, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. Essa busca do desenvolvimento sustentável enfatiza que, para ocorrer a sustentabilidade, devem ser utilizados programas consistentes, contínuos, de resultados tangíveis, que disseminem conhecimento e promovam o crescimento global. Essas novas oportunidades nos negócios encontram eco com a diminuição de custos e riscos, o aumento de rendimentos e a participação no mercado.

Os exemplos desses novos desempenhos vêm sendo os melhores na geração de valor, pois a prática da sustentabilidade consegue progressos significativos, que mobilizam, sensibilizam e ajudam as empresas a gerir seus negócios de forma mais responsável. A nova visão contemporânea da gestão sustentável inclui a governança corporativa e as práticas sociais responsáveis.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. *Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica*. São Paulo: Atlas, 2005.

ARAÚJO, Margarete Panerai. Os novos conceitos que entram em cena. In: *Responsabilidade social como*

ferramenta de política social e empresarial. Novo Hamburgo: Feevale, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BECKER, Dinizar Fermiano (Org). **Desenvolvimento Sustentável: Necessidade e/ou Possibilidade?** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1997.

DEMO, Pedro. **Complexidade e Aprendizagem: A dinâmica não linear do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Dagoberto de Lima. RSE: uma visão empresarial. In: ARAÚJO, Margarete Panerai (org.). **Responsabilidade social como ferramenta de política social e empresarial.** Novo Hamburgo: Feevale, 2004.

GUIA DE GESTÃO SOCIAL (PGQP, 2005). Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/regimento_inter_no>. Acesso em: 25 de jun. 2007.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos Extremos: o breve século XX.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa,** São Paulo, 2006.

INSTITUTO Ethos. S.l. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2007. Disponível em: <www.ethos.com.br>. Acesso em: 24 de jul. 2007.

KOHL, John. Guia da sustentabilidade corporativa. In: **Revista Exame,** São Paulo: dezembro/2004.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RODRIGUES, José Antônio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa: Estratégica para geração de valor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração.** Novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa - Desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, 2005.

_____. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade.** São Paulo: Saint Paul, 2006.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e. **Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: Pessoas criam as melhores e as piores práticas.** 2.ed. São Paulo: Gente, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Responsabilidade Social Empresarial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, Liszt. Os (des)caminhos da globalização. In: **Cidadania e globalização.** Rio de Janeiro: Record, 1999.