



**Global Unions
Texto para debate**

Fevereiro de 2006

**A voz dos trabalhadores na governança
corporativa:
uma perspectiva sindical**

Introdução

A implosão da empresa norte-americana Enron, em dezembro de 2001, que muitos consideravam um modelo de governança corporativa, eliminou, da noite para o dia, mais de 6.000 empregos e planos de previdência que representavam a poupança de vidas inteiras de muitos trabalhadores. A falência da Enron também arrastou consigo a Arthur Andersen, uma das maiores empresas de auditoria e de consultoria de negócios do mundo. Enquanto isso, no ano 2000, Kenneth Lay, o Diretor-presidente¹ da Enron, recebeu uma remuneração de 53 milhões de dólares, além de 123 milhões de dólares em opções de ações exercidas e 361 milhões de dólares em opções de ações não exercidas.

Se o que aconteceu com a Enron tivesse sido um caso isolado, os defensores da governança corporativa à moda americana poderiam argumentar em alto e bom tom que estes problemas são exceções, provocados por algumas ovelhas negras no meio do rebanho. Entretanto, continuam ocorrendo escândalos nas empresas e não apenas nos Estados Unidos. Na Europa, escândalos relacionados à governança corporativa envolveram a Vivendi, a Ahold e a Parmalat. Estes problemas são resultado de falhas nas políticas públicas dos respectivos países, ou seja, da regulamentação deficiente, implementada por governos e autoridades, incapaz de corrigir sistemas imperfeitos de governança e de responsabilidade corporativas e que, portanto, não conseguiu evitar a verdadeira pilhagem das empresas por suas elites dirigentes. Na verdade, muitos dos danos são causados por meios perfeitamente legais. O poder regulatório foi progressivamente perdendo força, em face de mudanças na forma e na estrutura da empresa moderna. Essas mudanças ocorreram ao mesmo tempo em que se instalava uma atitude de *laissez-faire* nas questões de governança e de responsabilidade corporativas, por parte de governos e de organismos que deveriam assegurar a integridade dos mercados, incluindo-se aí operadores do mercado financeiro, profissionais de auditoria, analistas e agências de classificação (*rating*).

Até certo ponto, os governos nacionais adotaram medidas regulatórias com o objetivo de restaurar a confiança da opinião pública no setor empresarial – muitas vezes em resposta a fortes protestos dos empregados e de seus sindicatos. Todavia, essas ações tenderam a levar em conta apenas aspectos restritos da governança, como, por exemplo, a exigência de auditorias mais profundas e confiáveis. É preocupante o fato de que apenas alguns poucos governos fizeram uma revisão exaustiva da governança corporativa ou adotaram ações mais amplas, respaldadas por uma regulamentação efetiva, para instituir as reformas necessárias. Essas reformas deveriam incluir medidas que concedessem aos trabalhadores e às instituições financeiras que estes controlam (fundos de pensão, por exemplo) voz efetiva nos processos de tomada de decisão na empresa. Deveriam também prever a criação de novos instrumentos que permitissem aos trabalhadores, a suas organizações e a investidores responsáveis impedir os excessos de uma direção que se julga livre de qualquer responsabilidade.

Os sindicatos continuarão a lutar por um marco nacional e internacional efetivo de regras e normas para a boa governança corporativa, e pela prestação de contas e integridade dos mercados, associado a um sistema regulatório que assegure sua implementação e a

¹ Nota de tradução: em inglês: Chief Executive Officer (CEO).

obrigatoriedade de sua aplicação. No âmbito desse marco, continuaremos pressionando para que se adotem medidas efetivas para coibir os salários absurdamente altos pagos a Diretores-presidentes. Não se pode aceitar que nos Estados Unidos, por exemplo, os ganhos de um Diretor-Presidente que representavam 40 vezes o salário médio dos trabalhadores em 1980, seja hoje 530 vezes maior, especialmente se, no mesmo período, os trabalhadores sofreram redução de salário real e cortes em benefícios relativos a planos de saúde e de aposentadoria. Embora a situação norte-americana seja um caso extremo, a remuneração dos dirigentes executivos das empresas está fora de controle no mundo inteiro e medidas para coibir tais excessos são essenciais para restaurar a confiança da opinião pública na governança corporativa.

Este texto, elaborado para ser debatido, aborda a atual crise da governança corporativa e propõe um marco para reforma das políticas públicas relativas ao tema. Nesse sentido, contesta os mitos que cercam a governança das empresas modernas, identifica os problemas e propõe uma política pública proativa e uma agenda sindical correspondente. Seu objetivo é contribuir para a campanha dos *Global Unions*, em sua luta pela reforma da governança corporativa, tanto nacional como internacionalmente, visando a construção de empresas sustentáveis no mundo moderno.

John Evans

Secretário Geral - Comitê Consultivo Sindical junto à OCDE (Trade Union Advisory Committee – TUAC)

O Global Unions é constituído pela CIOSL, pelas Federações Sindicais Internacionais e pelo TUAC.

Este texto para discussão foi elaborado por Roy Jones e Pierre Habbard, como parte de um projeto de estudo sobre governança corporativa desenvolvido pela Secretaria do TUAC e financiado pela Fundação Hans Böckler (Alemanha), pelo Instituto Columbia (Canadá) e por várias entidades filiadas ao TUAC.

A Secretaria do TUAC agradece aos seguintes especialistas sindicais por seus comentários e contribuições: Ron Blackwell (AFL-CIO), Roland Köstler (HBS), Peter Chapman e Gil Yaron (SHARE) e Janet Williamson (TUC).

A tradução do texto original para o português esteve a cargo de Maria Lúcia Salles Boudet, com a revisão de Clóvis Scherer, do Instituto Observatório Social, e de Suzanna Sochaczewski do DIEESE.

Sumário

PRIMEIRA PARTE: A CRISE DE GOVERNANÇA DA EMPRESA MODERNA.....	5
1. Poder e responsabilidades da empresa na era da globalização	5
1.1 O custo da concorrência regulatória	5
1.2 A concentração do poder e os contornos nebulosos da responsabilidade	6
2. A missão pública da empresa moderna	7
2.1 A responsabilidade limitada da empresa e a separação entre propriedade e controle.....	7
2.2 Diversidade dos sistemas nacionais de governança corporativa.....	8
3. Os efeitos da crise de governança das empresas e dos mercados de capitais	12
3.1 Conselhos de administração que atuam em benefício próprio.....	13
3.2 Mercados de capitais desregulamentados e conflitos de interesse.....	14
3.3 Marcos regulatórios aplicáveis porém pouco efetivos.....	14
SEGUNDA PARTE: A VOZ DOS TRABALHADORES NA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
1. A necessidade de uma plataforma sindical para a governança corporativa	16
1.1 O investimento específico do trabalhador na empresa	17
1.2 O marco regulatório sindical da governança corporativa	19
2. O fortalecimento da representação dos trabalhadores nos processos decisórios da empresa	20
2.1 Comitês de empresa (<i>Work councils</i>)	22
2.2 Representação dos empregados nos conselhos de administração.....	23
3. Estimulo a acionistas responsáveis	25
3.1 Um marco regulatório adequado às responsabilidades dos acionistas.....	25
3.2 A mobilização dos fundos de pensão dos trabalhadores para a reforma da governança corporativa.....	26
3.3 Governança dos fundos de pensão e outras modalidades de capital dos trabalhadores	28
4. Consolidar a obrigação de prestação de contas pelo conselho de administração	29
4.1 Organização e responsabilidades do conselho de administração.....	29
4.2 Nomeação, qualificações e remuneração das direções das empresas	31
5. A garantia de conformidade por meio de um marco regulatório obrigatório	32
5.1 O papel dos “guardiões” da contabilidade das empresas	33
5.2 Regulamentação para a transparência, a estabilidade e a integridade dos mercados	33
CONCLUSÃO.....	35
FONTES	37
Organizações sindicais internacionais e weblinks	39

Lista de Quadros

Gestão do trabalho e governança corporativa nos sistemas anglo-americano e europeu continental	9
Panorama histórico dos sistemas nacionais de governança corporativa	10
2.3 O modelo do “valor acionário” e a crescente importância dos investidores institucionais.....	10
Partes interessadas internas e externas à empresa.....	18
Principais metas para a governança das empresas	20
Acordos Marco Internacionais.....	21
Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais.....	22
Comitês de empresa e representação dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas nos países da OCDE	24
Gestão dos ativos dos fundos de pensão em alguns países da OCDE.....	27
As responsabilidades dos diretores	30

Primeira Parte: A crise de governança da empresa moderna

1. Poder e responsabilidades da empresa na era da globalização

1. O foco deste relatório é a governança das grandes empresas, em particular, das companhias de capital aberto, cujas ações são negociadas nas Bolsas de Valores. Elas podem exercer um poder enorme e influenciar fortemente decisões que afetam nossas vidas nos locais de trabalho, nas comunidades e nos círculos políticos e econômicos de tomada de decisão, no nível nacional, regional e internacional. As empresas internacionalizaram suas atividades e seus ativos, promovendo mudanças em suas cadeias internas de produção e em seus sistemas de governança para escapar das exigências dos sistemas nacionais de prestação de contas e, ao manipular diferentes sistemas, proteger seus próprios interesses. Esse processo de internacionalização, incentivado por governos que buscavam atrair investidores estrangeiros, visando financiar seu crescimento econômico, caminhou de mãos dadas com o que se chamou de “concorrência regulatória” entre diferentes sistemas jurídicos nacionais e regionais. Graças a essa concorrência, as empresas podem optar pelo regime jurídico menos restritivo para suas operações. São poucos os ganhadores e muitos os perdedores, entre os quais a finalidade intrínseca das empresas como veículo da produção de riqueza para a sociedade. Não só as grandes empresas conseguem escapar de suas responsabilidades diretas (através de arranjos legais complexos e de redes globalizadas de fornecedores), como o poder real de tomada de decisão está concentrado no topo da hierarquia.

1.1 O custo da concorrência regulatória

2. Mais de um quarto da atividade econômica mundial é atualmente controlado por apenas 200 companhias e, das 100 maiores entidades econômicas do mundo classificadas por valor de ativos, 51 são empresas multinacionais². Incluindo transferências entre empresas, as multinacionais respondem por dois terços dos fluxos internacionais de comércio e de investimentos. A concentração aumentou com o crescimento do número de fusões e aquisições, especialmente as de âmbito internacional, que corresponderam a 80% dos fluxos globais de investimentos externos diretos, entre 1998 e 2000³. Na zona da OCDE, a capitalização das bolsas de valores em relação ao PIB cresceu de 50%, em 1995, para 116%, em 2000. As políticas governamentais são atualmente direcionadas para atrair e, até concretamente, favorecer a vinda de investidores, através da desregulamentação da economia, da abertura dos mercados, de acordos bilaterais de investimentos e outras medidas dessa natureza.

² IPS 2000

³ OCDE 2002

3. A internacionalização das empresas conduziu a um aumento da “concorrência regulatória” entre países e blocos regionais. As estratégias de investimento no exterior mudaram ao longo das últimas décadas. A partir dos anos 80, as subsidiárias de propriedade integral das multinacionais, instaladas em países terceiros, em termos de produção, foram substituídas por redes de fornecimento globalizadas, através das quais as grandes empresas se abastecem e adquirem seus insumos, firmando contratos com empresas locais dos países em desenvolvimento e do antigo bloco soviético. Sem qualquer controle, este sistema propicia às empresas um tremendo poder de pressão sobre os fornecedores, estando, ao mesmo tempo, livres de qualquer responsabilidade em relação às atividades destes últimos. A aceleração do processo de deslocamento da produção (*offshore*) – ou seja, a transferência, através do investimento externo direto ou da terceirização, de toda ou parte da produção de bens e serviços para outro país, com a intenção de “re-importá-la” para o país-sede da empresa – aumentou o sentimento de insegurança sobre a manutenção do emprego entre muitas categorias de trabalhadores.

4. Essa “concorrência entre marcos regulatórios” traz consigo o risco de diminuir a responsabilidade da empresa perante as suas partes interessadas⁴. Uma empresa pode instalar sua sede num país cuja legislação é menos exigente em matéria de transparência das operações, de direitos dos acionistas, de execução de dívidas, de tributação, de direitos sociais e ambientais. Isto também possibilita que as direções das empresas deixem de prestar contas à sociedade e deixem de pagar os impostos dos quais esta última depende para satisfazer suas necessidades. A própria OCDE desenvolveu um extenso trabalho com os países membros sobre os mecanismos legais utilizados pelas empresas para sonegar imposto, tais como: “duplo faturamento”, “custos de transferência” e “dissimulação de lucros”. O economista da Universidade de Harvard, Mihir Desai, calculou a diferença entre os lucros que as empresas americanas declararam ao Serviço de Renda Interna⁵ em 1998 e os lucros que os auditores contábeis registraram nos relatórios anuais publicados pelas empresas e divulgados aos acionistas. A diferença é de espantosos 154 bilhões de dólares, apenas para o ano de 1998, equivalendo a uma sonegação de 54 bilhões de dólares no recolhimento do imposto de renda⁶.

1.2 A concentração do poder e os contornos nebulosos da responsabilidade

5. A internacionalização da produção cria uma crescente desconexão entre os limites da responsabilidade da empresa – perante trabalhadores, acionistas e outras partes interessadas – e os limites do poder empresarial. As empresas conseguem esquivar-se de suas responsabilidades através de artifícios legais e contratuais cada vez mais sofisticados, incluindo a constituição de estruturas piramidais⁷, concessão de licenças e outras formas de parceria. Na verdade, não é mais necessário ser proprietário de uma empresa para exercer o

4 Nota de tradução: o texto original, em inglês, adota o termo “stakeholders”, para designar todos os grupos que de uma forma ou de outra, têm um relacionamento com a empresa, desde os acionistas até a sociedade em geral, passando pelos dirigentes, pelos trabalhadores, pelos fornecedores, pelos consumidores, o que será sempre traduzido como partes interessadas em português. Em seções posteriores, o texto distingue partes interessadas integrantes da empresa, tais como acionistas, administradores e trabalhadores, de partes interessadas externas à ela, como consumidores, credores etc.

5 Nota de tradução: o equivalente à Receita Federal do Brasil

6 Desai 2002

7 Estrutura acionária em cascata e rede complexa de propriedade cruzada de ações que possibilita separar, de um lado, os fluxos de caixa e os direitos de propriedade e, de outro, os direitos de voto.

controle efetivo sobre sua administração. A noção tradicional, segundo a qual as empresas operam como uma entidade legal individual tem cada vez menos significado. Quando elas se tornaram verdadeiros “alvos móveis”, os limites de suas responsabilidades podem ser nebulosos, não sendo claramente divulgados aos cidadãos e até algumas vezes ocultos à vigilância da sociedade.

6. Quando se trata essa questão, o debate até agora focalizou, sobretudo a regulamentação pública dos mercados, posta em prática tanto pelo Estado como por organizações multilaterais. Por outro lado, tem sido dada pouca atenção ao marco legal e regulatório que disciplina as operações internas da empresa e sua responsabilidade perante as partes interessadas, ou seja, a governança corporativa. Esse marco regulatório é também o elemento fundamental para a integridade dos mercados. Além disso, as atividades internas de uma empresa são muitas vezes vistas como uma “caixa preta”, onde o objetivo primordial do conselho de administração é maximizar os lucros e o valor das ações e, por outro lado, minimizar os custos, sem levar em conta o compromisso de agir no interesse da companhia como um todo. Antes de analisar essa questão e as conseqüências provocadas pelos escândalos corporativos, convém analisar as bases da “empresa moderna”.

2. A missão pública da empresa moderna

7. Muitas vezes, no debate público, a empresa é vista como uma associação privada de proprietários, através da qual investidores e empresários se organizam espontaneamente em parcerias privadas para produzir e vender bens e serviços e aproveitar as oportunidades do mercado. No entanto, uma empresa é mais do que isso, devendo ser considerada enquanto objeto de políticas públicas, para servir ao interesse público criando riquezas para satisfazer as necessidades da sociedade. É essa finalidade pública da empresa que dá legitimidade à ação regulatória do Estado. A regulamentação da constituição interna das empresas é necessária para conciliar o interesse privado de seus integrantes – investidores, administradores e trabalhadores –, que é o de gerar lucro, com o interesse público de criação de riqueza social, que beneficia cidadãos e a sociedade como um todo, incluindo consumidores, credores, fornecedores, clientes e comunidades locais. Portanto, existe uma missão pública que a empresa deve cumprir.

2.1 A responsabilidade limitada da empresa e a separação entre propriedade e controle

8. Mesmo tendo sistemas de governança corporativa diferentes, as empresas modernas compartilham uma característica comum, central para sua governança: sua responsabilidade é limitada. A empresa de responsabilidade limitada - ou sociedade por ações ou sociedade anônima - surgiu como uma resposta para as necessidades da expansão capitalista durante a revolução industrial que começou a se espalhar pelo mundo no século dezenove. Essa mudança nos mecanismos legais e econômicos, afetando investidores e empresários, foi o eixo condutor da primeira onda de globalização, que ocorreu na virada do século vinte. A responsabilidade limitada permite um “crescimento ilimitado” dos recursos da empresa, a partir do capital inicial investido. Pelo fato dos investidores não assumirem total

responsabilidade pelos riscos da empresa, mas apenas sobre a parcela correspondente ao valor das ações que possuem, o custo potencial de uma falência é repassado para o conjunto da sociedade.

9. Além de criar uma brecha de responsabilidade, entre o risco inerente à empresa e o grau de exposição de seus acionistas, o princípio de responsabilidade limitada concretizou a separação entre a propriedade e o controle da empresa. Como a propriedade das ações, neste caso, é coletiva, os acionistas individuais não podem exercer todos os direitos de propriedade e, por isso, o controle das operações da empresa deve ser delegado a uma “terceira parte”, ou seja, à sua direção. No entanto, essa separação entre a propriedade e o controle efetivo agrava o problema inerente ao binômio “*principal-agent*” (“mandante-mandatário”), isto é, da relação entre os proprietários e o administrador. Alinhar as motivações do administrador (o “mandatário”) com os objetivos dos acionistas (“os mandantes”) não é uma questão simples, e que não pode ser resolvida unicamente pelas forças do mercado. Por exemplo, pode haver um conflito de interesses no que se refere a “onde” e “como” investir. Muitos acionistas não estão em posição de decidir sobre a alocação de recursos da empresa, já que pode lhes faltar um conhecimento detalhado sobre a companhia, sobre suas operações e o contexto industrial específico. Por sua vez, os diretores podem não avaliar com imparcialidade o risco associado a um determinado investimento já que não têm interesses em jogo nem assumem riscos correspondentes a seus poderes⁸. Portanto, são necessários mecanismos internos de monitoramento das atividades e de prestação de contas, para garantir a coincidência de interesses entre os administradores e os proprietários da empresa (os acionistas). Historicamente, Berle e Means, em 1932, foram os primeiros a reconhecer o desafio central das empresas modernas, ao abordarem o tema da separação entre propriedade e controle⁹. O problema da relação “mandante-mandatário” (“principal-agent”) só poderá ser superado através de uma legislação que atue como complemento ao regime interno de governança das empresas, para determinar o ponto de equilíbrio de poder entre as diferentes partes interessadas e os mecanismos de controle e de prestação de contas. Esses mecanismos definem a governança da empresa.

2.2 Diversidade dos sistemas nacionais de governança corporativa

10. Existem diferentes caminhos para se chegar a um marco regulatório que estabeleça um sistema de controle mútuo, necessário para garantir a responsabilidade da empresa perante as partes interessadas. Essa diversidade de meios – historicamente, opções diferentes foram feitas pelas nações – explica porque o modelo jurídico das empresas varia de país para país. Isso se reflete na forma pela qual a empresa obtém “licença para operar” nos mercados que, por sua vez, é definida pelo marco regulatório legal, pelos acordos coletivos e por regimentos que abrangem participantes internos e externos.

11. A literatura especializada muitas vezes divide os sistemas nacionais de governança corporativa em duas “esferas” distintas: por um lado, o sistema anglo-americano e, por outro,

⁸ Pode-se supor que a governança corporativa é bem mais complexa nas grandes empresas do que nas pequenas, devido à diversidade e ao grande número dos participantes da vida dessas empresas.

⁹ Berle and Means 1932

os sistemas Europeu continental (modelo Renâno) e o japonês. Essa classificação em dois grupos é, sem dúvida, simplista, particularmente no que se refere à União Européia. Entretanto, indica um amplo espectro de legislações nacionais. Os dois grupos são comparados em relação aos aspectos centrais da governança corporativa (legislação, organização do mercado, do trabalho e outros). Os sistemas anglo-americanos caracterizam-se por mercados – tanto o mercado de capitais como o de trabalho - regulamentados de maneira flexível e simplificada. Por sua vez, e não obstante algumas diferenças entre si, a Europa continental e o Japão se caracterizam pelo grau relativamente alto de concentração da propriedade das grandes empresas, cujo capital é predominantemente controlado por bancos, famílias e companhias de seguros. Estas características associam-se a uma tradição mais forte de diálogo social entre a direção e os sindicatos. Os esquemas seguintes, apresentados no quadro abaixo, fornecem uma comparação simplificada entre os dois sistemas, bem como uma visão geral de sua evolução durante o século vinte.

Gestão do trabalho e governança corporativa nos sistemas anglo-americano e europeu continental

Anglo-Americano		Sistemas		Europeu continental
“Common law” (Direito consuetudinário e de jurisprudência)	<	legislação	>	Direito Civil
Liberal	<	Organização do mercado	>	Coordenada
Alta	<	Rotatividade no mercado de trabalho	>	Baixa
Externa	<	Capacitação profissional	>	Interna
Descentralizada por empresa	<	Negociações coletivas	>	Centralizadas, por setor
Inexistente	<	Representação dos trabalhadores dentro da empresa	>	Existente

Fonte: Adaptado de documento da Gospel and Pendleton 2005

12. Este quadro torna-se menos nítido nos países em desenvolvimento, embora, muitas vezes, seus marcos regulatórios de governança corporativa reflitam os das antigas potências coloniais. Países em desenvolvimento se apóiam mais em instrumentos e instituições de governança corporativa informais e, portanto, têm sua própria perspectiva sobre essa questão. Muitos postulados básicos da governança corporativa no mundo industrializado simplesmente não correspondem à realidade dos países em desenvolvimento e em transição, notadamente no que se refere aos problemas ligados à dicotomia “mandante-mandatário” (“principal-agent”). Como argumentou Charles Oman, “o principal conflito de interesses potencial existe, não entre dirigentes e acionistas em geral, mas entre, de um lado, dirigentes-proprietários-controladores, e, de outro, acionistas minoritários e demais investidores”.¹⁰

¹⁰ Oman 2001

Panorama histórico dos sistemas nacionais de governança corporativa

Século 19	Capitalismo ‘pessoal’ (familiar)	Empresas com base familiar e pequenos grupos de investidores, que detêm a propriedade e o controle (modelo de empresariado descrito por Adam Smith).	
Início do século 20	A ‘empresa moderna’	A sociedade de responsabilidade limitada (por ações) torna-se o modelo dominante, c/ separação entre propriedade e controle.	
Sistemas nacionais no século 20	Sistemas anglo-americanos ↓	Sistemas europeu continental e japonês ↓	
	Paradigma dominante: capitalismo do Welfare State, Fordismo	<table border="1"> <tr> <td>Modelo tecnocrático Mercado de ações ativo, propriedade dispersa, autonomia da direção para determinar a estratégia e sua implementação</td> <td>Modelo cooperativo Mercado de ações limitado, concentração da propriedade (bancos, companhias de seguros, famílias, estrutura piramidal, Estado)</td> </tr> </table>	Modelo tecnocrático Mercado de ações ativo, propriedade dispersa, autonomia da direção para determinar a estratégia e sua implementação
Modelo tecnocrático Mercado de ações ativo, propriedade dispersa, autonomia da direção para determinar a estratégia e sua implementação	Modelo cooperativo Mercado de ações limitado, concentração da propriedade (bancos, companhias de seguros, famílias, estrutura piramidal, Estado)		
	Variante: conglomerado	Evolução dos modelos tecnocrático ou cooperativo para atividades diversificadas/não relacionadas, c/ o objetivo de repartir os riscos.	
Décadas de 70 e 80	“Revolução conservadora” nos Estados Unidos e no Reino Unido	Fortalecimento da co-gestão na Alemanha	
Paradigma dominante: Capitalismo “Pos-Ford”	Modelo do ‘valor acionário’ Os acionistas recuperam um certo controle sobre a direção, através da “maximização do valor da ação”.		
Anos 90	Emergência de maior atuação dos acionistas; importância crescente dos investidores institucionais.		
Paradigma dominante: “Globalização”		Influência do modelo do “valor acionário” fora das esferas anglo-americanas	
2001-2003	Enron, WorldCom,...	Ahold, Parmalat, Vivendi,...	

2.3 O modelo do “valor acionário” e a crescente importância dos investidores institucionais

13. O panorama do desenvolvimento histórico dos sistemas nacionais mostra a diversidade que tem caracterizado a governança corporativa. No entanto, nas últimas décadas, os debates públicos tomaram um rumo pouco saudável, com a predominância de um só modelo, o modelo do “valor acionário”. Neste modelo, a empresa é definida como uma “conexão de contratos” entre, de um lado, a empresa e sua administração e, de outro, todos aqueles que têm alguma pretensão de direitos em relação à empresa. Por consequência, a empresa é definida como uma sucessão de contratos entre os interesses privados das diferentes partes interessadas. Na verdade, esse modelo pressupõe que a empresa por si só não existe enquanto instituição autônoma, com seus próprios e legítimos interesses. Considera-se que os acionistas

têm uma relação especial com a empresa, já que o retorno de seus investimentos (dividendos, valor da ação) não pode ser estabelecido antecipadamente por contrato. Sendo as únicas partes interessadas cujo investimento é específico à empresa (oposto ao investimento “genérico” regulado por uma relação contratual), os acionistas têm uma pretensão residual em relação à ela, o que lhes confere direitos de controle exclusivos. Considera-se que todas as outras partes devam ter seus interesses protegidos por contratos fixos (contratos de trabalho, contratos de crédito, etc) e, portanto, não precisam ter uma representação na estrutura da empresa, além do que já está estipulado em contrato. Por consequência, a maximização dos interesses dos acionistas equivale à maximização dos interesses da empresa e de seus participantes. Os deveres dos administradores e dos diretores limitam-se a obter a maximização do valor da ação e, quando não conseguem atingir essa meta, a correção é realizada pelo mercado de capitais, que atua como tal para o controle da empresa. Esta ameaça (de que as ações, por estarem com preços atrativos, sejam compradas por outros grupos de investidores) torna-se um incentivo permanente para que os diretores executivos procurem maximizar o valor da ação.

14. Essa teoria é aparentemente elegante e simples, mas, quando posta em prática, tem consequências imprevistas. A prioridade dada ao valor da ação conduz à crescente tendência de curto prazo e ao sub-investimento, já que os recursos deixam de ser alocados nos objetivos de longo prazo da empresa¹¹. As empresas não podem ser dirigidas como se fossem um mercado à vista (“spot market”) de negociação de contratos ou sua gestão acabaria reduzida a meras disputas entre advogados às voltas com infundáveis negociações. Além disso, o mercado é imperfeito enquanto mecanismo de correção de falhas no funcionamento da empresa. E, mais prejudicial ainda, o modelo que prioriza o valor acionário exclui do debate sobre a governança corporativa as outras partes integrantes da empresa, como, por exemplo, os trabalhadores.

15. A ascensão do modelo do valor acionário foi facilitada nos anos 80 pela atuação dos investidores institucionais, que se tornaram, desde então, atores proeminentes do mercado de capitais. Nos países da OCDE, os fundos de pensão, uma das categorias de investidores institucionais, viram seus ativos aumentar, em relação ao PIB, de 38%, em 1981, para 144%, em 1999, com uma carteira cuja composição se deslocou para o investimento em ações, crescentemente no estrangeiro, em mercados emergentes de mais alto risco, e afastou-se dos investimentos em títulos públicos e privados. No conjunto, um montante de recursos administrados por esses fundos de cerca de 11 trilhões de dólares, representando rendas de aposentadoria e de poupança de famílias de trabalhadores, é investido e reinvestido em mercados de capitais globalizados¹².

11 Para uma análise das mudanças da governança corporativa para um modelo do “valor acionário” e de seus impactos sobre os trabalhadores e outras partes integrantes da empresa, nos Estados Unidos, nos anos 80, ver Lazonick and O’Sullivan 1997.

12 Nos Estados Unidos, os recursos administrados pelos fundos de pensão atingiram um montante de US\$ 6,35 trilhões, em 2001, ou seja, cerca de um terço do total dos recursos financeiros dos investidores institucionais americanos. Na Europa continental, os 100 principais fundos de pensão administram atualmente recursos que chegam a 2,34 trilhões de euros (quase US\$ 3 trilhões). Mesmo nos países onde os sistemas de previdência públicos ainda constituem a norma, os investidores institucionais são importantes, entre os quais, em especial, as companhias de seguros de vida. Na Alemanha, na Itália e na França, esses investidores institucionais, no conjunto, administravam recursos financeiros equivalentes a US\$ 4,2 trilhões, em 2001 (OCDE 2003a). Fora da OCDE, os recursos dos fundos de pensão em relação ao PIB também cresceram, como por exemplo, de 26% para 52,5% no Chile e de 41% para 56% na Malásia, de 1993 a 2001 (FMI 2004).

16. Desde há muito, esses investidores delegaram suas políticas de investimento a administradores de ativos de terceiros (os *asset managers*), cujos interesses (condicionados pela estrutura das comissões que recebem) estão vinculados a lucros de curto prazo e não aos interesses de longo prazo dos beneficiários dos fundos de pensão. Na falta de uma regulamentação adequada e de incentivos do mercado, as necessidades dos reais proprietários e destinatários finais desses planos de investimento coletivo (os trabalhadores e suas famílias) tornaram-se secundárias em relação às necessidades do próprio setor de investimentos financeiros. São os administradores de ativos (que competem entre si para obter contratos dos fundos de pensão) e não as instâncias dirigentes dos investidores institucionais, que decidem como, onde e de que forma o dinheiro é investido. Quando esses contratos precisam ser renovados, os administradores de recursos de terceiros são julgados em função de seu desempenho em relação aos outros fundos. Além disso, os incentivos do mercado, em relação aos fundos concorrentes, são direcionados para o desempenho financeiro de curto prazo. Os interesses dos investidores institucionais apóiam-se não na sustentabilidade dos investimentos, mas sim no retorno financeiro de curto prazo, tendo como última saída, quando “as coisas dão errado”, a venda dessas ações. Os únicos freios para esse sistema são os representantes dos trabalhadores eleitos para participar na administração dos fundos de pensão (*worker trustees*)¹³. Como se verá, um número cada vez maior de sindicatos está cuidando da formação desses representantes, com vistas a implantar um sistema diferente de investimentos.

3. Os efeitos da crise de governança das empresas e dos mercados de capitais

17. A história da natureza mutável da empresa não acaba aí. A série interminável de escândalos corporativos, que começou com a Enron em 2001, exigiu uma nova reflexão sobre a governança nas grandes empresas. O impacto está sendo sentido em todas as áreas da vida financeira, econômica, política e social. As empresas estão sendo conduzidas, não somente, por uma política servil de curto prazo, mas também estão se expondo a falhas de governança, à ambição de enriquecimento da direção, a conflitos causados por interesses permanentes dos “guardiões” dos mercados de capitais. Alguns prejuízos são calculáveis, mas para os trabalhadores atingidos eles são incomensuráveis. A maioria das manchetes dos jornais tem destacado, sobretudo os trilhões de dólares de investimento financeiro que viraram pó, devido à dilapidação dos ativos das empresas. Alguns poucos dirigentes empresariais foram forçados a pedir demissão – embora recebendo sempre grandes recompensas, como prêmio da própria incompetência. Porém, essas poucas demissões devem ser confrontadas ao que aconteceu com os milhares de trabalhadores que perderam seus empregos ou que tiveram que enfrentar a insegurança e a incerteza dos processos de liquidação das empresas, nos quais seus interesses e necessidades eram geralmente os últimos a serem atendidos. Aos trabalhadores não sindicalizados da Enron foram vendidos planos de aposentadoria nos quais assumiam todos os riscos e, além disso, eram vinculados a ações da própria companhia. Suas poupanças, destinadas à aposentadoria, despencaram junto com a empresa. Além de terem perdido seus

¹³ Nota de tradução: em inglês: “trustee”, literalmente fideicomissário, curador, mandatário, etc., portanto, acepções específicas demais. No caso, trata-se de administradores mandatados pelos trabalhadores para participar ativamente da administração dos fundos de pensão.

empregos e as poupanças reservadas para a aposentadoria, aconteceu o mesmo com seus planos de saúde, levando muitos à miséria.

18. As causas dessa crise são múltiplas, a julgar pelas manchetes da imprensa especializada: “resultados financeiros inchados fraudulentamente”, “falsas declarações de lucros, que incluíam os impostos não recolhidos”, “manipulação dos fundos da empresa para fazer inchar o valor da ação”, “mau uso dos fundos da empresa para servir a interesses privados”, “empréstimos irregulares da empresa para os diretores”, “aproveitamento abusivo de lançamentos de ações (IPOs – oferta pública inicial)”, “diretores vendem ações da empresa pouco antes do anúncio da bancarrota”, “sonegação de impostos”, “lavagem de dinheiro”, e por aí afora. Erigiu-se uma barreira separando os interesses privados das elites empresariais dentro dessas firmas do interesse público mais amplo. Assim, é possível distinguir três fatores estruturais: (i) funcionamento irregular dos conselhos de administração, que atuam em benefício próprio, (ii) conflitos de interesses alimentados por brechas na regulamentação dos mercados de capitais e (iii) falhas, quando não ausência total, de regulamentação aplicável.

3.1 Conselhos de administração que atuam em benefício próprio

19. A estrutura falha dos conselhos de administração é um dos fatores determinantes dos recentes escândalos empresariais. Trata-se de um mundo fechado, de acúmulo de cargos de direção, de “ações entre amigos”, onde as redes de “velhos e caros amigos” organizam-se para se manter no poder, excluindo os outros (em especial, as mulheres)¹⁴. São desencorajados os controles de suas atividades e das decisões tomadas, assim como a prestação de contas sobre sua responsabilidade perante as outras partes interessadas. Os diretores executivos aproveitaram-se durante muito tempo dessa situação, acreditando que poderiam escapar de qualquer controle sem dar satisfações, contanto que obtivessem um bom desempenho final para a empresa. Também tinham um claro interesse em se opor às reformas regulatórias, que permitiriam aos acionistas responsáveis a participação decisiva na eleição da diretoria e que tornariam resoluções dos acionistas obrigatórias para o conselho de administração.

20. A onda de escândalos também revelou os perigos do « *imperial CEO* », ou seja, do « Diretor-presidente onipotente ». No período em que ocorreram procedimentos duvidosos afetando suas respectivas companhias, *Dennis Kozlowski (Tyco)*, *Calisto Tanzi (Parmalat)*, *Jean-Marie Messier (Vivendi)*, *Kenneth Lay (Enron)*, *John Rigas (Adelphia)*, *Anne Mulcahy (Xerox)*, *Richard Scrushy (HealthSouth)* e *Samuel Waksal (ImClone)* tinham algo em comum: eram, ao mesmo tempo, Diretor-presidente (CEO) e Presidente do conselho de administração. Essa é uma situação nociva para a governança da empresa, pois se supõe que o presidente do conselho tem um papel protagonista na supervisão da implementação da estratégia da empresa pelo Diretor-presidente. Ora, essa supervisão dificilmente se torna possível quando se trata de uma mesma pessoa.

¹⁴ Um estudo feito nos Estados Unidos revelou que, dos quase 7.700 dirigentes das 1.000 maiores empresas (cf. lista da revista Fortune), “cada diretor, em média, consegue chegar a outro diretor depois de passar por 4,6 intermediários e... cada conselho de administração consegue entrar em contato com outro conselho, depois de passar por 3,7 etapas” (Davis, Yoo and Baker 2003). Essa “vizinhança” densa também existe nas influentes redes informais, entre as quais, as associações de antigos alunos. Na França, em 2002, 31% dos dirigentes de empresas cotadas em Bolsa são ex-alunos de apenas duas instituições de ensino superior.

3.2 Mercados de capitais desregulamentados e conflitos de interesse

21. Uma lição adicional pode ser tirada dos conflitos de interesse que existem atualmente entre os auditores, outros prestadores de serviços financeiros, tais como analistas e agências de avaliação e classificação de risco (“*rating*”) e as empresas para as quais prestam serviços. Com a liberalização dos mercados de serviços financeiros, a partir dos anos 80, as firmas de auditoria passaram a prestar outros serviços, alguns dos quais intrinsecamente em conflito com a atividade principal de auditoria. A onda de fusões e aquisições que se seguiu redundou na criação dos “Cinco Grandes” (“*Big Five*”) escritórios de auditoria: *Pricewaterhouse & Coopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche* e *Arthur Andersen*. Para ganhar ou manter contas de consultoria, os auditores acabam realizando auditorias superficiais; muitas fraudes contábeis que vieram à luz haviam sido objeto de auditorias “relativamente” honestas. A independência e a objetividade foram sacrificadas, com o intuito de obter novos contratos.

22. Nos últimos anos, nos Estados Unidos, uma outra fonte de fraudes nas empresas, baseada em conflitos de interesses, foi a apresentação de “demonstrações financeiras” incorretas. Dados estatísticos fornecidos pela Comissão Americana de Títulos e Valores Mobiliários (*US Securities and Exchange Commission - SEC*) indicam que metade das irregularidades constatadas nas empresas se deve a “declarações de renda incorretas”. O aumento do número de revisões das demonstrações financeiras de companhias de capital aberto, desde a metade dos anos 90, pode ter uma relação de causa e efeito com o crescimento fenomenal da remuneração do Diretor-presidente. Esta remuneração é baseada no valor das ações, incluindo esquemas de opções de compra de ações, de modo que os Diretores-presidentes têm interesse direto em inchar os rendimentos da empresa em curto prazo para maximizar o valor de suas ações¹⁵. Esse sistema foi incentivado por grandes investidores institucionais nos anos 90 porque parecia ser o único mecanismo capaz de garantir o alinhamento de incentivos entre direção e acionistas, numa estrutura de propriedade acionária dispersa (isto é, onde não há acionistas controladores com poder de influência sobre o Diretor-presidente). Em compensação, na Europa, a concentração da propriedade das ações permitiu que os acionistas controladores pilhassem os recursos produtivos de suas empresas, como aconteceu no caso da falência da Parmalat.

3.3 Marcos regulatórios aplicáveis porém pouco efetivos

23. Antes da recente onda de escândalos empresariais, políticas públicas incentivavam o desenvolvimento de códigos e normas destinados a reforçar a auto-regulação da governança corporativa. Demonstravam, assim, uma nítida intenção de transferir do poder legislativo para as agências reguladoras a tarefa de estabelecer regras para a governança corporativa. A reação dos governos dos países industrializados frente à crise do mercado financeiro asiático foi a de atribuir à OCDE a tarefa de desenvolver um conjunto de *Princípios da Governança Corporativa*, de aplicação não obrigatória. Entretanto, os sistemas de monitoramento e de implementação desses princípios acabaram quase sempre restritos a países em

¹⁵ Coffee 2003

desenvolvimento e em transição e tentativas do TUAC e de outras organizações sindicais para estendê-los aos países da OCDE não tiveram sucesso.

24. Uma pesquisa da OCDE sobre os sistemas de governança corporativa¹⁶ indicou que, salvo raras exceções, a maioria dos esforços para a realização de reformas (cerca de 30 nos últimos anos) seguiu o mesmo caminho da auto-regulação. De acordo com o Wall Street Journal, os órgãos de regulação, dotados do poder de supervisão, não conseguiram detectar as falhas de governança que conduziram à grande maioria dos recentes escândalos¹⁷. Essa atitude de *laissez-faire* acabou prejudicando todas as partes interessadas integrantes das empresas, a começar pelos trabalhadores e acionistas, que, no caso dos fundos de pensão, não tiveram outra opção senão a de entrar na justiça para recuperar os rendimentos perdidos, pertencentes aos aposentados.

25. Nos países com sistemas de previdência privada bem desenvolvidos, os governos também tentaram adotar diferentes mecanismos para incentivar a atuação dos acionistas responsáveis, mas de um modo limitado e específico. Por exemplo, medidas louváveis foram adotadas por alguns governos, no sentido de requerer dos investidores institucionais medidas ativas de transparência nas informações, divulgando, inclusive, as atas com os votos dos representantes. Entretanto, isso nem sempre foi suficiente para, por exemplo, permitir que acionistas responsáveis indicassem diretamente candidatos para a eleição do conselho de administração, ou votassem em diretores individuais ou, ainda, que as resoluções apresentadas por eles nas assembleias gerais anuais se tornassem obrigatórias para a direção.

¹⁶ OCDE 2003b

¹⁷ The Wall Street Journal, 8 de outubro de 2004.

Segunda Parte: A voz dos trabalhadores na governança corporativa

1. A necessidade de uma plataforma sindical para a governança corporativa

26. Quando convenientemente regulada e governada, a empresa é uma instituição eficaz para a geração de riqueza. Mas, ela precisa prestar contas perante a sociedade, no que se refere aos meios pelos quais essa meta é atingida. A descrição e a explicação da crise, apresentada na primeira parte deste texto, mostra porque a governança corporativa é importante para os trabalhadores e para a ação sindical e porque as regulamentações atuais são incapazes de garantir que as empresas cumpram sua missão de criação de riqueza. As estruturas internas e as estratégias das empresas mudaram com a globalização dos mercados de produtos, de serviços e de capitais e essas mudanças implicam novos desafios para trabalhadores e sindicatos. Em particular, o movimento sindical deve, antes de tudo, preocupar-se com a constituição e regulamentação internas da empresa, e não confiar unicamente na regulamentação pública dos mercados ou nos governos para a proteção dos direitos dos trabalhadores, nas esferas nacionais e internacionais. A governança corporativa é crucial para determinar não só como as empresas operam e criam riquezas, mas também a maneira como essas riquezas são repartidas entre investidores, administradores, partes interessadas e sociedade em geral. O papel dos sindicatos envolvidos no debate sobre as políticas públicas torna-se ainda mais necessário, quando se constata a fraca reação do governo americano após a crise da Enron. Os sindicatos devem reconhecer que a governança corporativa diz respeito a todos os aspectos de seu trabalho sindical, quer seja organizando os trabalhadores, participando das negociações coletivas ou lutando por políticas públicas.

27. Assim, uma área prioritária de ação para os sindicatos deve ser o aperfeiçoamento de seus conhecimentos sobre a dinâmica interna das grandes empresas. Pequenas mudanças nos mecanismos da governança corporativa, que não são necessariamente “visíveis” do exterior – tais como a separação das funções de Diretor-presidente e de Presidente do conselho de administração – podem fazer diferença para o resultado das operações da empresa. Esses conhecimentos deveriam cobrir toda a cadeia globalizada de fornecedores (dos quartéis gerais das empresas, sediados na OCDE até a fábrica instalada na China), a rede de parcerias e os acordos jurídicos de fachada que ajudam a direção a fugir de suas responsabilidades e a continuar concentrando poder. Os sindicatos já se empenharam em desenvolver estratégias relativas à governança corporativa. Os trabalhadores têm uma relação complexa com as empresas cujas ações são negociadas em Bolsa de Valores. Os sindicatos representam os trabalhadores enquanto assalariados, sem dúvida, mas também os representam enquanto acionistas e cidadãos. E têm feito isso de diferentes maneiras, que refletem os diferentes sistemas nacionais. Na Alemanha e, de maneira mais ampla, na Europa Continental, os sindicatos defendem a representação dos trabalhadores dentro das empresas. Nos Estados Unidos, e nos países onde os sistemas de aposentadoria por capitalização (sistemas de fundos de pensão) são predominantes, os sindicatos vêm garantindo uma gestão

ativa do capital dos trabalhadores investido nas empresas. Uma preocupação central do movimento sindical é a de coordenar as funções de representante dos assalariados e de representante dos acionistas, para garantir que as empresas prestem contas de suas atividades. Esta ênfase para que a governança corporativa faça parte das ações sindicais poderá também incentivar as iniciativas de responsabilidade social empresarial (RSE). Em especial, é necessário insistir em um marco regulatório obrigatório que estabeleça normas claras para que a responsabilidade social das empresas não dependa apenas de iniciativas voluntárias.

1.1 O investimento específico do trabalhador na empresa

28. Um primeiro passo para a construção desse conhecimento é reafirmar que os trabalhadores são parte integrante essencial da empresa e fazer com que seus riscos e investimentos específicos sejam reconhecidos, independentemente das diferenças entre os marcos regulatórios nacionais. Como reação ao modelo do valor acionário, vários especialistas desenvolveram uma abordagem alternativa com base no conceito de *partes interessadas* (*stakeholders approach*), notadamente Margaret Blair, na metade dos anos 90¹⁸. Alguns pesquisadores desenvolveram variações dessa abordagem, mas até agora a análise mais incisiva foi apresentada pelo recente trabalho de John Parkinson¹⁹. Seu ponto de partida é a contestação da hipótese de que direitos de controle devem ficar exclusivamente nas mãos dos acionistas. Em vez disso, as empresas, como entidades quase públicas, deveriam prestar contas de suas ações a todas as partes nela interessadas. Assim, a noção de que acionistas estão expostos ao risco residual é discutível. A questão é saber “como” e “porque” as outras partes interessadas integrantes da empresa devem ter direitos de controle que complementem suas relações contratuais. Em particular, os trabalhadores adquirem competências específicas, vinculadas diretamente à empresa, conhecimento sobre os recursos que utilizam, sobre a organização e sua “cultura”, que não podem ser transferidos e adequadamente valorizados no mercado de trabalho. O valor desse investimento evolui com o tempo e a combinação de capital humano e de ativos da empresa pode gerar uma inovação específica para cada empresa. Como observaram Gavin Kelly e John Parkinson :

“O risco específico da firma surge quando os participantes fazem um investimento que cria capital, isto é, um investimento cujo valor ou a maior parte de seu valor se conservará apenas dentro do contexto de uma empresa determinada”. [...] “O simples caso em que empregados recebem uma formação, que lhes permitem operar maquinário peculiar a uma única empresa, ilustra as implicações da especificidade de uma firma. Neste caso, os assalariados ficam expostos ao risco específico da firma, já que o capital humano que resulta da aquisição de habilidades especializadas valerão pouco ou nada fora da empresa. Além disso, o capital humano dos assalariados e a máquina tornam-se co-especializados, isto é, o rendimento econômico gerado por cada fator depende do desempenho do outro, de tal modo que se torna impossível desembaraçar as respectivas contribuições parciais. [...] Uma vez que se reconhece que as partes que fazem investimentos co-especializados devem receber os retornos desses investimentos, cuja composição não é fixa, torna-se claro que proteger os

18 Blair, 1995.

19 Parkinson, 2003.

interesses dessas partes através de contrato é tão inviável quanto proteger os interesses dos acionistas dessa mesma forma”.

29. As relações contratuais entre trabalhadores e empresa não protegem adequadamente os interesses dos trabalhadores, não incentivam a maximização do investimento específico em capital humano nem garantem os compromissos dos empregados para com a empresa e sua estratégia. A abordagem da governança corporativa baseada no conceito de partes interessadas implica que os trabalhadores, assim como as outras partes com interesses não completamente protegidos por lei nem por contrato, enfrentem um risco residual em relação aos resultados da empresa. Portanto, também podem reivindicar uma representação na governança corporativa. O risco para estas partes interessadas provém do capital específico investido na empresa, ou seja, do capital financeiro para os acionistas e do trabalho (ou do capital humano) para os trabalhadores e para os administradores. Na verdade, a natureza dos investimentos dos trabalhadores é muito mais “fixa” do que a dos acionistas, que costumam repartir suas aplicações entre várias empresas, precisamente para diversificar seus riscos. Se as demais partes interessadas não têm representação nas instâncias decisórias, tendem a investir menos na empresa, com medo de serem lesados em seus direitos por aqueles que estão representados. Este investimento menor compromete o desempenho da empresa e diminui sua capacidade para enfrentar crises e reagir a mudanças. Assim, a sub-representação dos trabalhadores na governança corporativa contraria a finalidade de utilidade pública das empresas.

30. No sentido inverso, as partes interessadas externas, tais como credores, investem recursos “genéricos”, que não perdem valor quando transferidos para fora da empresa, e têm seus interesses totalmente protegidos por lei e por relações contratuais. Outros interessados – comunidades locais, grupos de consumidores, grupos de interesses, o meio ambiente, a sociedade civil em geral – não investem enquanto tal, mas podem ficar expostos às atividades da empresa. No que se refere aos fornecedores, a natureza de seus investimentos (específicos ou genéricos) pode variar. Os fornecedores que têm uma carteira de clientes diversificada e que não dependem de uma única empresa como cliente podem ser considerados participantes externos. Por outro lado, fornecedores que colocam em funcionamento uma fábrica ou empresa inteira para suprir as necessidades de um único cliente principal, fazem investimentos específicos.

Partes interessadas internas e externas à empresa

Partes interessadas	Marco regulatório	Mecanismos de controle da responsabilidade
Partes integrantes da empresa (com investimentos específicos na empresa) : trabs, acionistas, administradores, fornecedores “dependentes” (fornecem bens e serviços para uma só empresa)	Regulamentação do mercado de capitais Legislação relativa às empresas Legislação trabalhista	Direitos fixados por contrato e direitos de controle ligados ao risco residual
Partes interessadas externas, com investimentos genéricos ou expostos às atividades da empresa : credores,	Marcos regulatórios de âmbito geral	Contratos fixos e contrato « social » geral estabelecidos com a pela sociedade

fornecedores com diversos clientes, poderes públicos locais, comunidades, grupos de consumidores e diversos grupos de interesse		
---	--	--

1.2 O marco regulatório sindical da governança corporativa

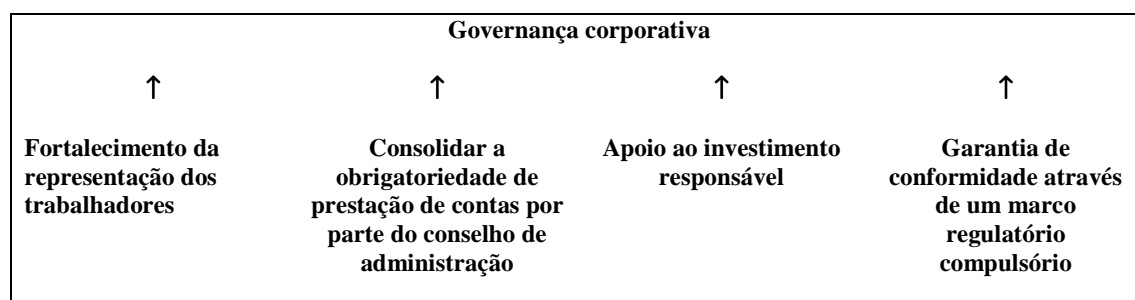
31. O desafio a ser enfrentado pelos que elaboram políticas públicas é o de implementar uma vasta série de reformas, capazes de restaurar a confiança nas empresas modernas. As soluções pontuais e específicas, embora bem-vindas, são insuficientes. Reformas e revisões dos marcos regulatórios, profundas e abrangentes, são necessárias para garantir que as empresas prestem devidamente contas à sociedade, para cumprir o interesse público de criação de riqueza. Além desse compromisso fundamental para com a sociedade como um todo, as empresas devem ser reguladas no que se refere a sua responsabilidade particular perante as partes interessadas que contribuem com recursos específicos para com a firma, como foi exposto acima. Por fim, existe a responsabilidade que todas as empresas têm em relação a todas as partes afetadas por suas atividades. Algumas dessas responsabilidades são determinadas por lei e outras por programas voluntários de responsabilidade social empresarial (RSE).

32. O papel do governo é o de elaborar um marco regulatório abrangente e coerente, de maneira a atingir o duplo objetivo de garantir tanto a prestação de contas da empresa para com a sociedade, quanto sua responsabilidade em relação a suas principais partes integrantes. A conformidade total da empresa e de suas filiais para com leis e regulamentos compulsórios (leis trabalhistas, leis relativas às empresas, à concorrência, legislação tributária, normas de segurança e de saúde, etc.), forma a base sobre a qual a prestação de contas da empresa e a proteção dos interesses dos grupos de integrantes pode ser levada em conta. A partir daí, um marco regulatório da governança corporativa poderá definir os mecanismos de responsabilidade para as partes interessadas centrais da empresa, entre os quais a representação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões e a negociação coletiva. Finalmente o marco regulatório deve se estender às partes interessadas externas, com iniciativas que não necessariamente sejam exigidas por lei, mas que correspondam às expectativas sociais em relação às empresas para a criação de riqueza. Em seu conjunto, essas medidas formam a base de uma estrutura com quatro patamares para a prestação de contas e a responsabilidade da empresa : (i) conformidade às leis e às regulamentações, (ii) um efetivo marco regulatório para a governança corporativa, (iii) negociação coletiva e, finalmente, (iv) iniciativas sociais e ambientais em sentido abrangente e que alcancem as partes interessadas externas.

33. Esses quatro patamares formam um conjunto e se reforçam mutuamente. As reformas das políticas públicas deverão levá-los simultaneamente em conta e os sindicatos deverão tentar implementá-los. Eles indicam os dois caminhos pelos quais a voz dos trabalhadores está sendo atualmente implementada: o fortalecimento da representação dos trabalhadores na empresa e o apoio aos acionistas responsáveis. Os dois não se excluem mutuamente e os

sindicatos deverão se mobilizar em torno de um ou de ambos, dependendo das circunstâncias de cada país. E o que é mais importante, essas duas estratégias têm um objetivo comum, ou seja, o de garantir o bom funcionamento e a prestação de contas por parte dos conselhos de administração.

Principais metas para a governança das empresas



2. O fortalecimento da representação dos trabalhadores nos processos decisórios da empresa

34. A negociação coletiva é essencial a qualquer sistema de equilíbrio de poder que dê voz aos trabalhadores na tomada de decisões da empresa. Geralmente, a negociação coletiva não é considerada parte da governança corporativa, mas, na verdade, ela o é. Certamente ela é muito mais importante para a governança corporativa do que questões de portadores de títulos emitidos pela empresa, particularmente se considerarmos os investimentos específicos feitos por trabalhadores que contribuem para o sucesso da empresa. Os sindicatos fazem mais do que simplesmente negociar melhores salários. Eles discutem melhorias nas condições de trabalho em benefício de seus associados. Podem também negociar planos de saúde e de aposentadoria, inclusive os sistemas de administração e financiamento desses planos²⁰. Essas questões, que não dizem respeito aos salários, são muitas vezes negociadas através de organizações por local de trabalho, que se reportam ao conselho de administração e frequentemente orientam sua tomada de decisões.

35. A negociação coletiva tradicional teve que enfrentar os desafios surgidos com a internacionalização das empresas. Os trabalhadores e suas organizações ficaram em posição desfavorável, ao ter que negociar acordos isolados nos diferentes países e nas diferentes unidades de produção. Essa questão poderá ser tratada de forma mais direta no futuro através do número crescente de Acordos-Marco Internacionais (*International Framework Agreements - IFAs*) negociados entre as Federações Sindicais Mundiais (*Global Union Federations - GUFs*)²¹ e as grandes empresas. Atualmente, 29 acordos desse tipo abrangem 2,6 milhões de

²⁰ Nos Estados Unidos, os trabalhadores sindicalizados têm uma probabilidade de ter seguro ou plano de saúde 28% maior do que os não-sindicalizados, que não participam de um acordo coletivo.

²¹ As Federações Sindicais Mundiais são : Education International (EI), International Federation of Building and Wood Workers (IFBWW), International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union (ICEM), International Federation of Journalists (IFJ), International Metalworkers' Federation (IMF), International Textile, Garment and Leather

trabalhadores e seu número continua crescendo. Em vez de serem acordos coletivos detalhados, esses instrumentos estão possibilitando a construção de marcos regulatórios de caráter geral, em torno dos compromissos assumidos pelas empresas para implementar e respeitar as principais convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Entretanto, esses acordos podem evoluir para cobrir um campo maior de questões, inclusive os direitos dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão das grandes empresas.

Acordos Marco Internacionais

Ano	Número de trabalhadores	País de origem	de Empresas
1998	333 000	Alemanha	Faber-Castell, Freudenberg, Hochtief, Volkswagen,
1999	339 000		DaimlerChrysler, Leoni, GEA, Rheinmetall, Bosch, Prym,
2000	403 500		BMW, Gebr. Röchling
2001	1 109 500	França	Danone, Accor, Carrefour, Renault, EDF, Rhodia
2002	2 014 300	Suécia	IKEA, Skanska, SKF, H&M, SCA
2003	2 391 250	Itália	Merloni, Eni, Impregilo
2004	2 962 850	Noruega	Statoil, Norske Skog, Vedeikke
Ago. 2005	3 390 750	Espanha	Telefonica, Endesa
		Holanda	Ballast Nedam, EADS
Federações Sindicais Mundiais		Grécia	OTE Telecom
<i>ICEM, IFBWW, IMF, IUF</i>		Dinamarca	ISS
<i>& UNI</i>		Nova Zelândia	Fonterra
		Rússia	Lukoil
		África do Sul	Anglo Gold
		Estados Unidos	Chiquita

Fonte : *Hellmann & Steiert 2005*

36. Enquanto relação contratual entre trabalhadores e empresas, a negociação coletiva contempla uma dimensão essencial das relações entre estas partes. Na maioria dos países industrializados, entretanto, a lei (ou os próprios acordos coletivos) também garante aos trabalhadores o direito de estarem representados no processo de tomada de decisões, através dos comitês de empresas e/ou nos conselhos de administração. Desenvolver estratégias de representação dos trabalhadores tem sido um tema importante para os sindicatos europeus, principalmente para a Confederação Européia dos Sindicatos (*European Trade Union Confederation, ETUC*) e seu centro de pesquisa, o Instituto Sindical Europeu (*European Trade Union Institute, ETUI*)²². Há espaço para novas reflexões sobre os mecanismos existentes de representação dos trabalhadores e que conduzam a sua modernização.

Workers' Federation (ITGLWF), International Transport Workers' Federation (ITF), International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association (IUF), Public Services International (PSI) & Union Network International (UNI).

²² <http://etui.etuc.org/>

2.1 Comitês de empresa (*Work councils*)

37. Os comitês de empresa, que existem em vários países da Europa continental, constituem o principal mecanismo para a representação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão das empresas. São normalmente compostos por trabalhadores eleitos (algumas vezes, mas não necessariamente, através dos sindicatos) e por representantes da diretoria. Embora variando de país para país, geralmente suas funções consistem em tratar de questões relativas à unidade de trabalho, incluindo organização e jornada de trabalho, reestruturação, introdução de novas tecnologias, saúde e segurança do trabalho e outras condições relativas ao emprego. As prerrogativas dos representantes dos trabalhadores vão da informação (o direito de ser informado pela diretoria) até a consulta (o direito de ser informado e de expressar seus pontos de vista) e a negociação (o direito de veto em certas questões). Em alguns países, os comitês de empresa recebem auxílio financeiro substancial, para promover atividades culturais e de lazer para os assalariados. Além disso, já a partir de 2005, os países da União Européia devem garantir o direito generalizado de informação e de consulta a todos os trabalhadores, sujeito a limitações em função do tamanho da empresa.

38. Em 1994, uma diretriz sobre os Comitês Europeus de Empresa (European Works Council - EWC) acrescentou uma dimensão regional. Ela exige que todas as empresas instaladas na União Européia, independentemente de onde estejam situadas suas sedes e que empreguem mais de 1.000 trabalhadores em pelo menos dois países, implantem organismos de informação e de consulta de âmbito europeu, com representantes de assalariados. Das mais de 1.800 companhias previstas para serem abrangidas pela diretriz adotada em 1994, cerca de 600 implantaram um ou mais Comitês Europeus de Empresa. Aproximadamente 10 milhões de trabalhadores europeus estão representados nestes organismos. Entretanto, os Comitês não devem ser considerados como sendo uma exclusividade das empresas européias. Mais de um terço das empresas que têm Comitês Europeus de Empresa têm suas sedes fora da União Européia, predominantemente nos Estados Unidos, e a conformidade em relação à diretriz é muitas vezes maior entre as empresas oriundas de países com níveis mais baixos de diálogo social.

Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais

As *Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais*, junto com a *Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais e Política Social* da OIT, constituem os mais avançados acordos internacionais para assegurar a responsabilidade social das empresas. Negociadas pelos governos, elas incluem direitos de informação e de consulta para os trabalhadores. As *Diretrizes* dispõem antes de tudo sobre a necessidade de respeitar direitos humanos e as normas fundamentais do trabalho da OIT. Mas também vão muito além. Entre outros, estabelecem normas para o reconhecimento dos sindicatos, sobre condições de emprego, procedimentos para o fechamento de uma unidade de trabalho, encerramento das atividades da empresa e questões de saúde e segurança. Elas também especificam procedimentos para consulta e negociação prévias, no que tange a mudanças das atividades da empresa.

Embora as Diretrizes da OCDE não tenham força de lei, elas estabelecem as recomendações dos governos sobre como suas empresas (isto é, as empresas sediadas e constituídas nos 38 países signatários) devem se comportar onde quer que operem. Essas empresas correspondem a 85% de todo o investimento estrangeiro direto. As *Diretrizes* são de aplicação voluntária, mas não são opcionais para a direção da empresa. São compromissos políticos assumidos pelos governos, respaldados por mecanismos governamentais de implementação que são os *Pontos de Contato Nacionais*. Essa é a diferença essencial entre as *Diretrizes* e outros instrumentos designados como códigos de conduta em matéria de responsabilidade social das empresas.

2.2 Representação dos empregados nos conselhos de administração

39. A representação dos empregados nos conselhos de administração é uma forma diferente de representação direta dos trabalhadores. Ela difere dos comitês de empresa porque possibilita a participação dos assalariados na tomada de decisões estratégicas da empresa e não apenas o acesso à informação e à consulta em questões operacionais do dia-a-dia. Essa representação se faz diretamente através dos próprios trabalhadores ou de representantes sindicais, eleitos para ocupar cadeiras no conselho fiscal, no conselho de administração ou em estruturas similares. No âmbito da OCDE, 16 países (de um total de 30) adotaram disposições gerais ou acordos específicos por setor, que regulam a representação dos assalariados nos conselhos.

40. A representação de trabalhadores no conselho de administração é destinada a aperfeiçoar a comunicação e a tomada de decisões entre o conselho de administração, o Diretor-presidente (CEO) e os empregados, que pode, através de seus representantes, informar ao conselho sobre práticas que não são conhecidas através da hierarquia tradicional da empresa. A representação pode, por um lado, fornecer ao conselho informações de primeira mão, referentes a sua situação concreta dentro da empresa e reagir antecipadamente às decisões que possam afetar a força de trabalho. Por outro lado, pode fornecer aos comitês de empresa informações prévias sobre medidas estratégicas planejadas pela direção das companhias. A representação dos trabalhadores no conselho é também uma oportunidade para os assalariados discutirem e negociarem estratégias alternativas para as empresas, que contribuam para se obter resultados socialmente aceitáveis e condizentes com o objetivo de sustentabilidade financeira. Além disso, a representação de trabalhadores no conselho de administração é importante para garantir a prestação de contas por parte do conselho e do Diretor-presidente. Os representantes dos empregados tornam-se, por definição, dirigentes independentes da administração. Podem contribuir fornecendo informações para os outros membros do conselho (dirigentes não-executivos) e, tendo “autonomia de opinião”, provavelmente terão mais propensão a questionar o Diretor-presidente sobre questões mais difíceis.

41. No entanto, o fato de ter voz no processo de tomada de decisão da empresa não é uma garantia de que ela será exercida de maneira efetiva. Isto depende da realização de reuniões e debates regulares, bem como da disponibilidade de tempo para os representantes dos

trabalhadores exercerem suas funções, de acesso a informações adequadas e de penalidades efetivas para os empregadores que deixarem de cumprir seus compromissos. Por outro lado, existem também responsabilidades a serem assumidas. Por exemplo, os próprios representantes dos empregados precisam investir tempo e esforços para cumprir as tarefas para as quais foram eleitos, manter seus colegas de trabalho informados sobre as deliberações e respeitar a confiança dada a um membro do conselho de administração. Neste quesito, os sindicatos têm um papel fundamental a desempenhar, especialmente, fornecendo a esses representantes suporte logístico e treinamento.

Comitês de empresa e representação dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas nos países da OCDE

	Comitês de empresa	Representação nos conselhos de administração das empresas	
Países		Empresas estatais	Empresas cotadas na Bolsa de Valores
Áustria	Sim*	Um terço dos membros do conselho	
Bélgica	Sim	Não	
Rep. Checa	Sim*	Um terço dos membros do conselho	
Dinamarca	Sim	De dois membros até um terço dos membros do conselho	
Finlândia	Sim	Determinada por acordos coletivos	
França	Sim	2 representantes do comitê de empresa (sem direito a voto) e de 3 membros até um terço do conselho	2 ou 3 membros p/ empresas privatizadas; até 1/3 do conselho, para as outras empresas, com aplicação facultativa
Alemanha	Sim*	De 1/3 até a metade dos membros do conselho, presidente da empresa eleito pelos acionistas	
		Indústrias do ferro, do carvão e do aço : nomeação do diretor de pessoal do conselho	
Grécia	Sim	2 ou 3 membros do conselho	Não
Hungria	Sim*	Um terço dos membros do conselho	
Irlanda	Não	Sim	Não
Itália	Sim	Não (Lei constitucional não implementada)	
Japão	Sim (facultativo)	Não	
Luxemburgo	Sim	De 1/3 até a metade dos membros do conselho	
Coréia	Sim	Não	
Holanda	Sim	Recomendação obrigatória do comitê da empresa de candidatos para a eleição do conselho na Assembléia Geral Anual	
Noruega	Sim*	Sim	
Polônia	Sim*	De 2 membros até 2/5 do conselho	1 membro do conselho de administração, para as companhias privatizadas
Portugal	Sim	Não (Lei constitucional não implementada)	Best practice (casos de “melhores práticas”) de 1 membro do comitê de auditoria
Eslováquia	Sim	Metade dos membros do conselho	Um terço dos membros do conselho
Espanha	Sim	2 membros do conselho	Não
Suécia	Sim*	2 ou 3 membros do conselho	
Suíça	Sim	Não	Não
Austrália, Canadá, México, Nova Zelândia, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos não possuem legislações regulamentando os comitês de empresa ou a representação dos assalariados nos conselhos de administração das empresas.			

*incluindo direitos de co-gestão

Fontes : HBS & ETUC 2004 ; EIRO 2001 e 2002.

3. Estimulo a acionistas responsáveis

42. Os direitos de acionistas são meios para atingir um objetivo e não um objetivo em si mesmo. Os acionistas proporcionam liquidez para outros investidores que aportam capital na empresa, bem como arcam com um risco residual. Em troca, os acionistas recebem dividendos e têm a expectativa de valorização posterior de seus investimentos. Isto ocorre ou através da valorização no mercado de capitais – caso a empresa tenha ações negociadas nas Bolsas de Valores – e/ou quando um outro investidor, um grupo de investidores ou o mercado propõem comprar o investimento com um prêmio substancial – nos casos de aquisição, oferta inicial pública, saída da Bolsa, entre outros. Entretanto, os acionistas irão otimizar o retorno de seus investimentos se, e somente se, os interesses de longo prazo da empresa forem respeitados.

43. Essa perspectiva mais ampla dos direitos dos acionistas, na verdade, não é opcional, caso contrário, o debate seria relativamente simples. Do ponto de vista dos acionistas, seus direitos devem incluir a participação ativa na Assembléia Geral Anual e na aprovação de mudanças na estrutura do capital. Por exemplo, os acionistas deveriam fazer propostas fundamentadas no relatório da administração, aprovar resoluções sobre questões potencialmente conflituosas (tais como remuneração, nomeação e organização do conselho de administração), verificar e discutir todas as questões que considerem relevantes, garantidos o direito dos acionistas minoritários e as regras de transparência e de divulgação. Entretanto, garantir esses direitos não significa necessariamente que serão usados “sabiamente”, em benefício da empresa. Na verdade, os acionistas têm também o direito de “permanecer em silêncio” – com a notável exceção dos investidores institucionais, que atuam na qualidade de representantes fiduciários. Mas, por outro lado, os acionistas também podem adotar estratégias de curto prazo, especular sobre o valor das ações e usar vários meios para deliberadamente prejudicar os interesses de longo prazo da empresa e de seus trabalhadores. Assim, qualquer discussão significativa sobre o papel dos acionistas precisa ter em vista não apenas a expansão de seus direitos *ad vitam eternam*, mas também assegurar um contexto regulatório adequado, que facilite o alinhamento dos interesses dos acionistas com o objetivo de construir empresas sólidas e bem sucedidas, que beneficiem todas as suas partes interessadas e a sociedade como um todo.

3.1 Um marco regulatório adequado às responsabilidades dos acionistas

44. A existência de regras propícias a uma atuação responsável por parte de investidores em ações não deve depender da boa vontade destes, mas sim ser o resultado de políticas públicas. O papel dos acionistas deve ser considerado no longo prazo. Uma perspectiva de longo prazo não deve impedir que os acionistas retirem seus investimentos ou modifiquem a estrutura de sua carteira de investimentos, para aproveitar novas oportunidades de mercado ou repartir os riscos dos investimentos. A liquidez no mercado é necessária para que haja alocação de capital eficiente e flexível. Entretanto, liquidez não significa volatilidade e o

mercado de ações deve refletir permanentemente o valor fundamental de longo prazo das empresas de capital aberto. A política de gestão da carteira de investimentos de acionistas responsáveis precisa ser regulada, para evitar que contribuam para a volatilidade dos mercados de capitais, o que prejudica a capacidade das empresas de obter financiamento e de desenvolver estratégias de longo prazo.

45. Para que se possa contar com um conjunto de acionistas responsáveis, é necessário um sólido contexto regulatório tanto da empresa como do mercado financeiro. Assim, a política de investimento de acionistas poderá ser concebida de acordo com: (i) a finalidade pública da empresa na qual decidiram investir e (ii) os requisitos de estabilidade e integridade dos mercados, necessários para acesso a capital com custos razoáveis. Acionistas responsáveis reconhecem não serem os únicos a ter direitos exclusivos de controle sobre a empresa e que a valorização de seus investimentos depende dos interesses das outras partes que a integram, em particular, os trabalhadores. Pode-se dizer que os acionistas são proprietários de ações de uma empresa, mas não que possuem a empresa (já que a empresa, enquanto instituição com personalidade jurídica, não pode ser considerada sua propriedade) nem seus ativos (que são de propriedade da empresa e não de seus acionistas). O que é importante é implementar incentivos fortes para que os acionistas integrem esses requisitos em suas políticas de investimento (ou seja, em qual companhia investir, observando esses critérios) e, a partir daí, em suas políticas de governança corporativa (política de voto do acionista, diálogo com a direção e com as outras partes integrantes, possibilidade de consultar outros acionistas, e outros.). No plano do investimento, um dos caminhos é condicionar a alocação de recursos a critérios de investimento socialmente responsável (ISR). O ISR e os investimentos nos “bons alunos” (isto é, investimentos apenas em empresas com bons indicadores sociais) constituem uma política adequada para promover empresas responsáveis, porém não são o único caminho. Também é importante que acionistas responsáveis tenham voz nas empresas que apresentem falhas de governança corporativa e fracos índices de responsabilidade social e ambiental, precisamente para poder influenciar os conselhos de administração e as direções executivas.

3.2 A mobilização dos fundos de pensão dos trabalhadores para a reforma da governança corporativa

46. O empoderamento em longo prazo dos acionistas responsáveis tem especial ressonância no caso dos investidores institucionais com capacidade fiduciária, tais como os fundos de pensão. Os investidores institucionais devem adotar o mais alto nível possível de transparência e de responsabilidade perante seus membros. Os acionistas que permanecem com um ponto de vista de curto prazo e que são indiferentes aos interesses de longo prazo das empresas nas quais investem “liquidez comercial para controle”²³, não devem dispor de poder especial na governança corporativa. Os fundos de pensão dos trabalhadores, no entanto, devido a suas obrigações especiais e a sua dimensão, não podem negociar liquidez para controle e precisam dispor de direitos de controle efetivos, incluindo a participação nas pautas de votação da empresa. Nos países com sistemas de aposentadoria por fundos de pensão, os

23 AGLIETTA & REBERIOUX 2004

sindicatos estão desenvolvendo campanhas em defesa dos direitos de seus membros enquanto acionistas, para ter voz na tomada de decisão da empresa e, de forma mais abrangente, provocar o surgimento de regimes de boa governança corporativa nas empresas onde seus fundos de pensão têm ações. Essas campanhas visam garantir melhores níveis de renda de aposentadoria no futuro e que a renda diferida seja investida em empresas sustentáveis. Nos Estados Unidos, no Canadá e no Reino Unido, por exemplo, a AFL-CIO, a CLC e a TUC, respectivamente, investiram recursos substanciais na mobilização do que se constitui efetivamente o “capital dos trabalhadores”, visando implementar reformas da governança corporativa. Estas organizações influenciam cada vez mais os fundos de pensão, especialmente através de suas redes de representantes dos trabalhadores na administração e nos conselhos desses fundos.

Gestão dos ativos dos fundos de pensão em alguns países da OCDE

2001 Em bilhões de US\$	Ativos financeiros dos investidores institucionais	Entre os quais, os fundos de pensão	Ativos dos fundos de pensão em % do total dos ativos dos investidores institucionais	Ativos dos fundos de pensão em % do PIB
Austrália	458	238	52	68
Canadá	794	331	42	48
França	1 701	n/a	n/a	n/a
Alemanha	1 478	61	4	3
Itália	1 007	47	5	4
Japão	3 645	711	20	19
Holanda	722	398	55	105
Reino Unido	2 743	954	35	66
Estados Unidos	19 258	6 351	33	63

Fonte : OECD 2003a

47. A mobilização do capital dos trabalhadores requer tanto uma atuação da base para o topo, quanto no sentido inverso. No primeiro caso, consiste na formação dos representantes dos sindicatos e dos trabalhadores que atuam nos fundos de pensão, capacitando-os para usar seu poder de influência na mudança do comportamento dos demais administradores dos fundos. No segundo caso, a liderança sindical intervém junto aos gerentes de investimentos desses fundos, buscando mudar os regulamentos para reforçar os poderes dos representantes e dos respectivos fundos onde operam. Houve algumas conquistas, especialmente no que se refere à política de remuneração do conselho de administração, à separação entre as funções de Diretor-presidente e de Presidente do conselho, ao fortalecimento do papel dos conselheiros, considerados “independentes” da direção, e no respeito aos direitos dos trabalhadores. A AFL-CIO e suas entidades filiadas são atualmente as organizações americanas com maior número de resoluções inscritas na pauta das assembleias gerais de acionistas.

3.3 Governança dos fundos de pensão e outras modalidades de capital dos trabalhadores

48. O fortalecimento dos poderes dos acionistas só poderá ocorrer através de políticas públicas que criem condições iguais para todos e definam claramente as regras do jogo. São necessárias reformas no sistema de governança dos próprios investidores institucionais. Como já se observou anteriormente²⁴, existem inúmeros conflitos de interesses dentro da estrutura de governança interna e externa dos fundos de pensão, o que significa que estes não poderão proceder a reformas por iniciativa própria. Estas só poderão ser levadas a cabo através de políticas públicas. Mas, apenas a adoção de reformas não será suficiente. É necessário também que os membros dos fundos de pensão e os seus representantes na administração sejam investidos de poderes suficientes para fazer com que os gestores de investimentos atuem da melhor maneira na defesa dos interesses dos fundos. Os conselheiros nomeados pelos participantes dos fundos de pensão precisam ter representação suficiente nos conselhos de administração para ter voz efetiva nas tomadas de decisão. A reforma regulatória deverá também abordar a questão dos conflitos de interesses.

49. Membros de conselhos de fundos de pensão têm direitos e responsabilidades. Eles devem contribuir para que as políticas de investimento sejam implementadas, para que os votos dos representantes sejam exercidos e para que a pauta de votação seja determinada de acordo com os interesses de longo prazo dos membros do plano de aposentadoria. Esses deveres são, na maioria das vezes, definidos por lei, como, por exemplo, o *US Employee Retirement Income Security Act* (Lei de Proteção da Renda de Aposentadoria dos Assalariados Americanos) ou por deliberação de políticas de investimento dos planos de aposentadoria. Os conselheiros escolhidos pelos participantes precisam ser responsáveis pelo desenvolvimento e pelo controle da implementação das diretrizes de investimento. Essas diretrizes deveriam definir os critérios utilizados para o voto nas diferentes questões, tendo como referência normas nacionais e internacionais referentes à governança corporativa, aos direitos sociais e às práticas ambientais. As questões específicas da governança corporativa são requisitos essenciais. Tudo isso vai requerer recursos e treinamento complementares. A maneira mais efetiva e eficiente para consegui-lo será criar centros de treinamento, de formação e de trabalho em rede para os representantes.

50. O capital dos trabalhadores pode tomar outras formas, como, por exemplo, sistemas de poupança coletiva e planos de aquisição de ações pelos assalariados (*employee share-ownership plans* - ESOPs). Estes últimos diferenciam-se dos fundos de pensão por terem seus recursos investidos na própria empresa empregadora. Por consequência, expõem os trabalhadores duplamente aos riscos. Primeiro, por meio através de seus próprios empregos e, em seguida, pelo fato de aplicarem suas economias na empresa. Por essa razão, os planos de aquisição de ações pelos assalariados (os ESOPs) não devem se tornar o componente fundamental dos planos de aposentadoria. Todos conhecem muito bem a história do esquema 401K da Enron. O importante, do ponto de vista dos sindicatos, é que os programas de aquisição de ações pelos assalariados resultem numa propriedade coletiva de ações, a ser gerida de maneira efetiva, ativa e independente. Nas empresas onde esse sistema de aquisição de ações for implantado, o marco regulatório da governança corporativa deverá facilitar a

²⁴ Parágrafo 16.

organização coletiva dos acionistas assalariados – na forma de associações– de maneira a assegurar independência em relação à direção executiva. A propriedade coletiva de ações, uma vez atingido certo montante, deve dar margem à representação independente no conselho de administração. O capital dos trabalhadores também pode ser mantido em instituições financeiras, de propriedade dos trabalhadores ou por eles orientadas, especializadas em prestar assessoria e serviços financeiros aos trabalhadores sindicalizados e para seus sindicatos (tais como seguros de vida e seguros diversos, gestão de contas correntes, gestão de ativos e empréstimos para aquisição de casa própria), através de cooperativas e mais recentemente através de novas formas de investimentos de capital de risco solidário e de empresas de *holding*.

4. Consolidar a obrigação de prestação de contas pelo conselho de administração

51. O presente relatório expôs em linhas gerais as maneiras mais eficientes e efetivas pelas quais trabalhadores e acionistas podem exigir a prestação de contas por parte da empresa. As duas abordagens devem ter em vista o objetivo comum de reforçar, ou melhor, reabilitar, o papel fundamental dos conselhos de administração, quer seja num sistema unitário, ou num sistema dualista. Regulamentações obrigatórias devem garantir que os conselhos de administração – e não as direções executivas – estejam em condição de discutir, aprovar e supervisionar a implementação das diversas políticas operacionais da empresa, que, consideradas em conjunto constituem sua estratégia de longo prazo. As empresas devem prestar contas dessas políticas perante todas as partes interessadas com investimentos específicos. O conselho de administração deve garantir o diálogo permanente com os representantes dos trabalhadores e com os acionistas responsáveis, como uma condição essencial para reforçar a competitividade da empresa, para aumentar sua capacidade de prevenir falhas de gestão e para administrar mudanças. As questões relativas à governança corporativa e aos mecanismos específicos para a participação dos trabalhadores devem, portanto, ser incorporadas e privilegiadas pelos sindicatos nas negociações coletivas.

52. A regulamentação obrigatória deve tratar da composição e da organização dos conselhos, de modo a garantir diversidade de perfil de seus membros, sua capacidade de compreender e de levar em conta os interesses de todas as partes integrantes da empresa, bem como das forças do mercado que orientam as atividades empresariais. Tal enfoque certamente deverá incluir requisitos obrigatórios de independência entre o conselho e a direção, bem como regras rigorosas para prevenir conflitos de interesses.

4.1 Organização e responsabilidades do conselho de administração

53. A composição e a organização do conselho de administração são essenciais para sua atuação e para sua responsabilidade. Deve haver um equilíbrio entre os dirigentes cuja função principal é a de implementar a estratégia (os dirigentes executivos) e os que os supervisionam (conselheiros, ou dirigentes não-executivos), com canais bem definidos de prestação de contas. Seus respectivos papéis e funções devem ser determinados através de políticas públicas, inclusive com definições claras de conceitos como “independência” e

“objetividade”, e devem fazer parte dos estatutos da empresa. Nos sistemas unitários, a maioria do conselho de administração deve ser constituída por dirigentes não-executivos. Além disso, a presidência do conselho deve ser totalmente independente dos dirigentes executivos. Esse é o caso, por definição, dos sistemas dualistas (o Diretor-presidente preside o conselho de administração e todos os membros do conselho de supervisão são diretores não-executivos). Nos sistemas unitários, os cargos de Presidente do conselho e de Diretor-Presidente devem ser separados.

54. As reuniões do conselho também devem refletir seu caráter de colegiado e o fato de que sua função primeira é atuar como um fórum, onde a estratégia da empresa é discutida de forma aberta e irrestrita e onde as diferenças de pontos de vista são resolvidos. Neste sentido, a diversidade de perfil de seus membros pode ajudar, começando pelo equilíbrio entre os sexos, a decidir o que deverá ser matéria de política pública. Os dirigentes também devem ser capazes de compreender os interesses das diferentes partes interessadas, seus compromissos econômicos, sociais e ambientais, bem como as forças dos mercados que balizam as atividades da empresa. O conselho deve, por consequência, manter um diálogo satisfatório com os acionistas e com os empregados, bem como, quando for oportuno, com outras partes interessadas, para discutir suas preocupações e seus interesses na formulação e na implementação da estratégia da empresa. Esse diálogo deve ocorrer de maneira transparente. Além disso, os comitês de auditoria devem assumir a responsabilidade de reportar e divulgar os problemas relativos à ética ou, então, devem trabalhar em parceria estreita com um comitê de ética independente. Tanto o comitê de auditoria como o comitê de ética devem ter o poder de realizar pesquisas internas sobre a empresa, independentes da direção. A tabela seguinte propõe um esquema para as responsabilidades dos dirigentes e as responsabilidades específicas dos diretores executivos e dos conselheiros.

As responsabilidades dos diretores

Responsabilidades gerais	Estabelecer e implementar a estratégia de longo prazo	Assegurar a responsabilidade e a prestação de contas	Evitar falhas de governança e controlar o desempenho e a redução dos riscos (inclusive contratar, supervisionar e, quando necessário, criticar o Diretor-presidente).
Responsabilidades específicas do Presidente do conselho, de outros diretores não-executivos ou dos membros do conselho de supervisão	Aconselhar e desafiar de forma construtiva os diretores executivos. Supervisionar a implementação da estratégia.	Assegurar a representação dos interesses de todas as partes.	Administrar conflitos de interesses nas questões sensíveis, entre as quais: avaliação, nomeação e remuneração dos diretores. Monitorar o desempenho das auditorias externa e interna e do relatório de ética.
Responsabilidades específicas do Diretor-Presid. dos outros diretores	Formular, propor e implementar a estratégia de longo prazo.	Assegurar a conformidade com normas e regulamentações nacionais e internacionais. Divulgar o desempenho	Elaborar o relatório sobre os riscos internos. Assegurar resultados aceitáveis do ponto de vista social e ambiental,

executivos, dos agentes executivos e/ou dos membros do conselho de administração		financeiro e não-financeiro e o impacto das atividades da empresa.	nos casos de acontecimentos extraordinários que alterem substancialmente a estrutura da empresa.
---	--	--	--

4.2 Nomeação, qualificações e remuneração das direções das empresas

55. As normas para a qualificação, nomeação e avaliação dos diretores devem refletir a responsabilidade da empresa perante todas as partes interessadas. Os diretores não-executivos devem ser independentes da direção, competentes e refletir a diversidade populacional. As competências e a experiência dos diretores também devem ser diversificadas e a composição dos conselhos deve manter um equilíbrio entre dirigentes vindos dos setores comerciais e aqueles vindos dos setores não-comerciais, de maneira a assegurar capacidade e conhecimento coletivo. Devem também estar aptos a “pensar com objetividade” e não se deixarem influenciar em suas decisões por expectativas de mercado, visando apenas um desempenho financeiro de curto prazo. O acúmulo de funções nas diretorias deve ser vetado, não apenas para evitar conflitos de interesses, mas também para garantir que os diretores possam dedicar tempo suficiente para cumprir seus deveres.

56. O processo de designação de candidatos e de eleição dos diretores da empresa é de crucial importância para incentivar a composição de conselhos mais diversificados e mais responsáveis, focalizados no sucesso de longo prazo. O processo deve ser concebido de maneira a atribuir poderes aos núcleos principais da empresa, àqueles que fazem investimentos específicos e que se mostram verdadeiramente interessadas no sucesso de longo prazo. Não existe uma fórmula única para a candidatura e para a eleição dos membros do conselho, em virtude da diversidade das legislações nacionais, das estruturas de acionistas e das regulamentações dos mercados de capitais. Nos Estados Unidos, a AFL-CIO está apoiando uma mudança das regras da Comissão de Valores Mobiliários (SEC), que permitirá a determinados acionistas designar candidatos para as eleições dos conselhos das empresas. No Reino Unido, a TUC (*Trade Union Confederation*) está se mobilizando para que os conselhos reconheçam a importância da experiência e das competências adquiridas no setor não-comercial, para o bom equilíbrio interno. Também está propondo a admissão de profissionais com experiência adquirida em outras áreas, tais como setor público, sindicatos e ONGs, para o cargo de conselheiros. A TUC propôs a constituição de uma lista de potenciais conselheiros, a serem recrutados pelos conselhos. Essa lista deverá ser formada por candidatos provenientes de partes interessadas da empresa, inclusive sindicatos. A TUC propôs também que os processos de seleção para designações de conselheiros sejam abertos e transparentes, com posições publicamente declaradas e nomeações feitas com base em descrições prévias do cargo e do perfil a ser preenchido pelos ocupantes.

57. É preciso que se dê um basta à excessiva remuneração dos dirigentes. Deve-se, sem dúvida, admitir que a liderança e a competência, a independência e a exposição ao risco sejam adequadamente recompensadas. No entanto, a remuneração deve ser definida exclusivamente em função dos interesses de longo prazo da empresa. Em nenhuma circunstância, a remuneração individual deve ser fixada de acordo com a chamada “média setorial” ou outros

indicadores externos. As empresas devem publicar regras claras e detalhadas, abrangendo todos os aspectos de sua política de remuneração, no tocante ao cumprimento das responsabilidades de um diretor (salário-base, bônus, plano de aposentadoria, seguro de responsabilidade civil, programas de treinamento e despesas associadas à função). Esta política deve ser condizente com a política de remuneração para os assalariados, incluindo as condições de desligamento da empresa e de aposentadoria. A concessão de opções de ações deve ser banida, a menos que façam parte do mesmo programa que estabelece os planos de aquisição de ações pelos assalariados, ou seja, abrangendo todos os trabalhadores da empresa. Um comitê independente, composto exclusivamente por dirigentes não-executivos ou, no caso dos sistemas dualistas, o próprio conselho fiscal deve ter mandato para decidir essa questão.

5. A garantia de conformidade por meio de um marco regulatório obrigatório

58. Após os escândalos da Enron, a situação exigia medidas firmes, e, de fato, houve uma reação imediata que começou nos Estados Unidos. A lei *Sarbanes-Oxley* foi uma iniciativa bem-vinda na esfera federal norte-americana, restringindo os poderes dos dirigentes empresariais e tornando mais rigorosos os requisitos para o exercício da profissão de auditor. Entretanto, muitos analistas, inclusive dos sindicatos, criticaram os objetivos por demais limitados dessa lei. Algumas reformas essenciais, que poderiam ter introduzido maior responsabilidade no comportamento das empresas, ficaram de fora.

59. A Comissão Européia acrescentou uma dimensão regional, com a adoção, em maio de 2003, do plano de ação para a *Lei de Modernização das Empresas e do Fortalecimento da Governança Corporativa na União Européia* e, com a criação, em 2004, do *Fórum Europeu da Governança Corporativa*. Atualmente, no entanto, a política da União Européia distancia-se da criação de um regime regulatório pan-europeu de aplicação obrigatória como ocorre nos Estados Unidos, e se orienta, de preferência, em direção a uma série de recomendações para “boas práticas”. Há uma preocupação crescente com a transparência dos mercados e com a divulgação de informações, o que é, sem dúvida, louvável. Mas as questões centrais relativas à responsabilidade do conselho de administração continuam sendo objeto de simples recomendações, cuja aplicação é meramente facultativa.

60. No plano internacional, a OCDE procedeu à revisão de seus *Princípios de Governança Corporativa*, adotando um conjunto de mudanças aprovadas pelo Conselho de Ministros, em 2004²⁵. Nessa ocasião, o TUAC avaliou favoravelmente várias das modificações efetivadas, inclusive aquelas introduzidas no capítulo sobre as partes interessadas. Com a revisão, os *Princípios* passaram a reconhecer, nos sistemas de governança corporativa, os direitos dos trabalhadores estabelecidos por acordos coletivos e outros “acordos mútuos”, além dos definidos em lei. Os comitês de empresa, a representação dos assalariados no conselho de

25 Os Princípios contêm seis capítulos: “A garantia dos fundamentos para um efetivo marco regulatório da governança corporativa (implementação e entrada em vigor)”; “Direitos e as principais funções dos acionistas”; “Tratamento equitativo dos acionistas”; “Papel dos participantes na governança corporativa”; “Divulgação da informação e transparência” e “Responsabilidades do conselho de administração”. A reunião do Conselho de Ministros dos países da OCDE, na primavera de 2004, adotou os Princípios com suas recentes modificações, após 12 meses de negociação pelo Grupo Diretor sobre Governança Corporativa da OCDE. O TUAC e suas filiadas participaram dessa revisão, com sugestões para questões específicas. Uma análise mais detalhada desse processo de revisão pode ser obtida junto à Secretaria do TUAC. Paralelamente, no tocante às reformas dos mercados de capitais, o Grupo de Trabalho sobre Previdência Privada está buscando mecanismos para reforçar a regulamentação e a governança de determinados planos de benefícios, inclusive para a gestão de ativos dos fundos de pensão e para a proteção dos direitos dos membros e dos beneficiários desses fundos.

administração e os sistemas de aquisição de ações pelos assalariados foram incentivados. Os *Princípios* também estabeleceram exigências para obrigar a divulgação das políticas para a votação dos investidores institucionais, para a proteção dos acionistas minoritários e para reforçar os deveres dos auditores externos. Entretanto, mesmo que essas modificações tenham resultados positivos, o *Global Unions* ainda vê os *Princípios* como uma obra inacabada, havendo muito por fazer. Por exemplo, é preciso limitar os salários dos diretores executivos e assegurar a prestação de contas por parte do conselho de administração, a começar pela separação dos cargos de Diretor-Presidente e Presidente do Conselho²⁶.

5.1 O papel dos “guardiões” da contabilidade das empresas

61. A maioria dos escândalos recentes em grandes empresas ocorreu devido a falhas graves nos sistemas internos de contabilidade e em virtude de práticas da auditoria externa. Nos Estados Unidos, uma falha importante é o fato dos dirigentes das empresas não serem responsáveis pela veracidade das demonstrações contábeis, posto que são apresentadas por auditores externos. Toda a contabilidade é habitualmente executada pelos mesmos auditores externos, o que, combinado com a falta de experiência nessa área dos diretores executivos e sua ignorância sobre assuntos financeiros, acaba por dificultar a supervisão interna das atividades da empresa. Por outro lado, a pressão das empresas auditoras no sentido de fechar contratos para prestação de serviços em áreas não ligadas à auditoria com os mesmos clientes que auditam, combinado com a ineficácia dos sistemas auto-reguladores que regem suas atividades, prejudicam também a supervisão externa da atuação das empresas.

62. Superar as deficiências das auditorias interna e externa requer, antes de tudo, um sistema regulatório de controle que estabeleça penalidades para o caso de infração. As próprias firmas de auditoria precisam ser responsáveis pelos relatórios que fornecem. Além disso, não devem ser autorizadas a entrar em concorrência para prestação de outros serviços que gerem conflitos de interesses prejudiciais à integridade das auditorias. A terceirização dos serviços prestados pelos *Quatro Grandes (Pricewaterhouse & Coopers, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Touche)*, por intermédio de empresas de contabilidade locais, mantendo inclusive suas marcas comerciais (uma prática comum em países em vias de desenvolvimento e em transição), deve ser permitida apenas se a matriz assumir a responsabilidade por esses serviços. A rotação regular de empresas de auditoria deve ser incentivada apenas como um complemento, mas não como um substitutivo para essas medidas.

5.2 Regulamentação para a transparência, a estabilidade e a integridade dos mercados

63. As políticas públicas precisam elaborar um marco regulatório para a transparência, estabilidade e integridade dos mercados e ainda para a reforma das estruturas de governança

26 Outros fóruns multilaterais sobre a responsabilidade social das empresas têm, ou terão, um impacto nos debates sobre a governança corporativa. As Diretrizes para a Sustentabilidade da ONG Global Reporting Initiative estão atualmente passando por uma revisão. A International Organization for Standardization (ISO) lançou um processo para a elaboração de uma nova norma ISO referente à RSE (Responsabilidade Social Empresarial). A ONU tem sua “Normas para as Responsabilidades das Empresas Transnacionais em relação aos Direitos Humanos” e a UNEP-Finance Initiative (órgão das Nações Unidas) está trabalhando em uma nova resolução sobre “Princípios para os Investimentos Responsáveis”.

interna dos investidores institucionais. Esse marco deverá obrigar investidores institucionais a adotar políticas de investimento que determinem com clareza suas funções enquanto acionistas, entre as quais a participação de seus representantes nas votações e as diretrizes para os compromissos a serem assumidos. As decisões tomadas por voto dos representantes em qualquer questão precisam ser divulgadas publicamente. O marco de políticas públicas deverá exigir que os investidores institucionais, não vinculados por responsabilidades fiduciárias, tais como as companhias de seguros, também adotem mecanismos similares. A divulgação integral dos investimentos realizados pelos investidores institucionais deverá ser exigida por todas as legislações. Nos Estados Unidos, exige-se que os grandes investidores institucionais informem seus acionistas e divulguem integralmente, a cada trimestre, os valores dos investimentos²⁷. Na maioria dos países europeus, os investidores institucionais não cumprem totalmente essa exigência. Por exemplo, divulgam apenas os cinco principais valores investidos e o fazem com menos frequência. Os pequenos investidores, entre os quais se incluem os trabalhadores e suas famílias, devem ter o direito de saber onde seu dinheiro é aplicado.

64. Construir um marco regulatório efetivo poderá garantir, através de requisitos obrigatórios, um contexto jurídico seguro para acionistas atuantes e responsáveis. Os governos, em particular, deverão reformar a legislação e a regulamentação relativas aos deveres fiduciários dos conselheiros, para que estes últimos disponham de um grau de confiança suficiente para integrar critérios não-financeiros em suas políticas de investimentos. Além da governança dos investidores institucionais, como mencionado acima, a reforma regulatória deverá também incluir incentivos às empresas, para que formulem e comuniquem aos acionistas informações destinadas a promover estratégias de investimentos de longo prazo. De maneira mais ampla, uma série de medidas pode ser tomada para reduzir a volatilidade das transações com ações e para construir uma estrutura acionária estável e de longo prazo. Em casos recentes de grandes dimensões na Alemanha, o direito de voto foi desviado de sua finalidade original, como instrumento de defesa dos interesses de longo prazo, para favorecer práticas predatórias em busca de ganhos financeiros no curto prazo. Esse tipo de situação precisa ser fortemente desestimulada e os compromissos de longo prazo assumidos pelos acionistas precisam ser recompensados, através de medidas previstas na regulamentação²⁸. O que está em jogo é a construção de um contexto regulatório que não apenas permita a multiplicação dos acionistas responsáveis de longo prazo, mas também incentive e, na verdade, force os especuladores de curto prazo a se tornarem acionistas de longo prazo.

27 Através de um formulário específico: o Securities Exchange Commission "13F form" (formulário 13F da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)

28 Por exemplo, aumentando o direito de voto para acionistas de longo prazo, em detrimento de acionistas de curto prazo, distribuição de dividendos proporcionalmente ao tempo de registro dos acionistas.

Conclusão

65. A natureza diversificada dos sistemas nacionais de governança corporativa, em seus conteúdos, alcances, meios de implementação e de aplicação, mostra que não pode haver um projeto de reforma único, pelo contrário. Por este motivo, focalizamos princípios essenciais para políticas públicas, entre os quais alguns pontos já muito analisados, como, por exemplo, aqueles relativos aos mercados de capitais. Convém observar que a governança e a responsabilidade corporativas, para que tenham algum sentido, devem ter como referência uma concepção reformulada do papel e do funcionamento dos mercados de capitais. Essa concepção, e não apenas no que se refere à governança corporativa, somente se constrói quando há atuação governamental, no sentido de reforma das políticas públicas nas esferas nacional, regional e internacional. Este relatório mostrou que a crise sistêmica global da governança corporativa é mais ampla e mais profunda do que a prevista até hoje por qualquer reforma governamental. Como a questão fundamental é saber, não “quando”, mas “onde” ocorrerá a próxima catástrofe, os governos precisam ativar imediatamente processos regulatórios.

66. Nosso relatório destacou ainda quatro áreas onde há necessidade urgente de reformas. São elas: a) consolidação da representação dos trabalhadores, b) promoção para a atuação de acionistas responsáveis, c) maior rigor na prestação de contas do conselho de administração e d) garantia de conformidade às normas, por meio de um marco regulatório obrigatório. O relatório da Comissão da OIT sobre a Dimensão Social da Globalização contém várias recomendações consistentes para a promoção e a proteção dos direitos dos trabalhadores. Mostra também que uma articulação entre as instituições multilaterais tem o potencial necessário para fazer com que a globalização seja benéfica para todos²⁹. Essa preocupação e o trabalho conjunto internacional são certamente necessários para a reforma da governança corporativa. A OCDE, em especial seus Grupos Diretivos para a Governança Corporativa, para a Governança Pública e os Comitês de Seguros, poderá desempenhar um papel de liderança para levar adiante uma reforma bem sucedida.

67. Quanto ao movimento internacional dos trabalhadores, a CIOSL, o CMT, o TUAC, as FSIs e a CES, com suas respectivas entidades filiadas, estão, tanto individualmente quanto de forma conjunta, desenvolvendo campanhas em defesa de uma nova ordem mundial para a governança corporativa. Esta campanha é feita sob duas formas: de um lado, construindo as condições necessárias para atingir os objetivos propostos, através e dentro do movimento sindical; e, de outro lado, dialogando com os responsáveis pelas políticas públicas em vários níveis e com os que atuam nos diferentes mercados onde o movimento dos trabalhadores tem uma participação. O veículo internacional desta campanha é o Comitê Conjunto CIOSL/FSI/TUAC de Cooperação Internacional para a defesa do Capital dos Trabalhadores, com seus quatro grupos de trabalho, que abrangem as seguintes áreas: a) formação de

²⁹ OIT 2004

conselheiros e gestores dos fundos de pensão, b) governança corporativa e regulamentação do mercado financeiro, c) campanhas internacionais dirigidas aos acionistas e investimentos socialmente responsáveis. Este relatório tem a intenção de informar e de trazer subsídios para o trabalho das organizações sindicais nacionais, regionais e internacionais, através desse comitê conjunto. Entretanto, esperamos que outras pessoas interessadas nesse debate, entre os quais os responsáveis por políticas públicas, levem em conta nossas recomendações e juntem-se a nós no esforço para implantar um sistema global efetivo e obrigatório de governança corporativa.

Fontes

A. N. 2003 « *Rapport de Mission d'information sur la réforme du droit des sociétés* », *Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République, Assemblée Nationale, 26 novembre 2003*

AGLIETTA & REBERIOUX 2004 “*Les dérives du capitalisme financier*”, M. Aglietta & A. Reberieux ed. Albin Michel, Paris, 2004

BERLE & MEANS 1932 “*The Modern Corporation and Private Property*”, A. Berle and G. Means, ed. Macmillan, New York, 1932

BLAIR 1995 “*Ownership and Control: Rethink Corporate Governance for the Twenty-First Century*”, Margaret Blair, ed. Brookings Institution. Washington DC, 1995

CIPE & OECD (DC) 2003 “*Corporate Governance in Development – The Experiences of Brazil, Chile, India and South Africa*”, Charles P. Oman (ed.), *Center for International Private Enterprise & OECD Development Centre, Paris, 2003*

COFFEE 2003 “*What Caused Enron?: A Capsule Social and Economic History of the 1990s*”, John Coffee, Working Paper N° 214, Columbia Law School, New York, January 2003

DAVIS, YOO & BAKER 2003 “*The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001*”, Gerald F. Davis, Mina Yoo and Wayne E. Baker, *Strategic Organization, Vol. 1, No. 3, Sage Publications London, Thousand Oaks, New Delhi, 2003*

DESAI 2002 “*The Divergence Between Book and Tax Income*”, Mihir A. Desai, Harvard University, Boston, October 2002

EIRO 2001 “*The Involvement of Employees and Collective Bargaining in Company Restructuring*”, Carsten Jørgensen and Steen E. Navrbjerg, FAOS (Dept. of Sociology, University of Copenhagen), *European industrial relations observatory, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2001*

EIRO 2002 “*Corporate Governance Systems and the Nature of Industrial Restructuring*”, Tony Edwards, *European industrial relations observatory online, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002*

GOSPEL & PENDLETON 2005 “*Corporate Governance and Labour Management – An International Comparison*”, Howard Gospel and Andrew Pendleton, Oxford University Press, 2005

HBS & ETUC 2004 “Workers’ Participation at Board Level in the EU-15 Countries - Reports on the National Systems and Practices”, Hans Böckler Foundation / European Trade Union Institute, Brussels, 2004

HELLMANN & STEIERT 2005 “Codes of Conduct / Framework Agreements concluded between Transnational Companies and Global Union Federations (GUF)”, Robert Steiert (IMF) and Marion Hellmann (IFBWW) 2005

ILO 2004 “A fair globalization - Creating opportunities for all”, World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO, Geneva, 2004

IMF 2004 “Global Financial Stability Report – Market Developments and Issues”, International Monetary Fund, Washington, April 2004

IPS 2000 “Top 200 – The Rise of Corporate Global Power”, Sarah Anderson and John Cavanagh, Institute for Policy Studies, 2000

KELLY & PARKINSON 2000 “The Conceptual Foundations of the Company: A Pluralist Approach”, G. Kelly and J. Parkinson in “The Political Economy of the Company”, A. Gamble, G. Kelly and J. Parkinson (eds.), Hart Publishing, Oxford & Portland, 2000

LAZONICK & O’SULLIVAN 1997 “Innovation, Corporate Governance and Employment: Is Prosperity Sustainable in the United States?” William Lazonick and Mary O’Sullivan, Public Policy Brief No. 37, The Jerome Levy Economics Institute of Bard College, New York, 1997

OECD 2002 “Foreign Direct Investment for Development – Maximising Benefits, Minimising Costs”, OECD, Paris, 2002

OECD 2003a “Institutional Investors Statistical Yearbook 1992-2001”, OECD, Paris, 2003

OECD 2003b “Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries”, OECD, Paris, December 2003

OMAN 2001 “Corporate Governance and National Development”, Charles P. Oman, Technical Papers N° 180, OECD Development Centre, Paris, September 2001

PARKINSON 2003 “Models of the Company and the Employment Relationship”, John Parkinson, British Journal of Industrial Relations, September 2003

Organizações sindicais internacionais e weblinks

ICFTU, International Confederation of Free Trade Unions (CIOSL - Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres) – www.icftu.org

ETUC, European Trade Union Confederation – www.etuc.org (CES – Confederação Européia dos Sindicatos)

GUFs, Global Union Federations: (Federações Sindicais Internacionais - FSI)

- *Education International* - www.ei-ie.org (Internacional da Educação)
- *International Federation of Building and Wood Workers* - www.ifbww.org (Federação Internacional dos Trabalhadores da Construção e da Indústria Madeireira - FITCM)
- *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union* - www.icem.org (Federação Internacional dos Sindicatos dos Trabalhadores da Indústria Química, de Minas, Energia e Setores Diversos - ICEM)
- *International Federation of Journalists* - www.ifj.org (Federação Internacional dos Jornalistas - FIJ)
- *International Metalworkers' Federation* - www.imfmetal.org (Federação Internacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas - FITIM)
- *International Textile, Garment and Leather Workers' Federation* - www.itglwf.org (Fed. Internacional dos Trabalhadores Textéis, do Vestuário e do Couro - FITTVC)
- *International Transport Workers' Federation* - www.itfglobal.org (Federação Internacional dos Trabalhadores em Transportes)
- *International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association* - www.iuf.org (União Internacional dos Trabalhadores da Alimentação, Agricultura, Hotelaria, Restaurantes, Tabaco e Afins – UITA)
- *Public Services International* - www.world-psi.org (Internacional dos Serviços Públicos - ISP)
- *Union Network International* - www.union-network.org

TUAC, Trade Union Advisory Committee to the OECD – www.tuac.org (CCS - Comitê Consultivo Sindical junto à OCDE)

WCL, World Confederation of Labour – www.cmt-wcl.org (Confederação Mundial do Trabalho)

GURN, Global Unions Research Network – www.gurn.info (Rede de Pesquisa da Global Unions)

ICFTU/GUF/TUAC Committee for International Cooperation on Workers' Capital (CWC) – www.workerscapital.org - (Comitê sobre o Capital dos Trabalhadores)

Instituto Observatório Social – IOS – www.os.org.br