

Governança Corporativa

Praticando o que prega: O Sucesso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Propósito e Visão

O IBGC foi fundado em 1995 como instituição sem fins lucrativos por um grupo de líderes empresariais que acreditaram na importância da boa governança corporativa para criar valor para corporações e para a sociedade. Foi uma poderosa e oportuna visão, desenvolvida quando numa época em que a economia brasileira lutava para se recuperar de duas décadas de inflação alta e crescimento lento.

A organização nasceu com a denominação de Instituto de Conselheiros de Administração (ICA), depois Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), uma instituição voltada essencialmente às tarefas de conselhos como previstas na lei das sociedades anônimas. Em 1999, o instituto decidiu ampliar seu escopo e mudar seu nome para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Governança Corporativa foi definida como um sistema que engloba as relações entre os

proprietários, conselhos de administração, diretores executivos, auditores independentes e conselhos fiscais. A oportunidade do momento e a amplitude do propósito do instituto atraíram vários membros. Em vez de representar um único grupo profissional, como conselheiros de administração, o IBGC tornou-se um efetivo fórum de debates para todas as partes interessadas em governança corporativa. O propósito do IBGC é “ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente”.



MENSAGEM DO FORUM DE GOVERNANÇA SÉRIE LIÇÕES APRENDIDAS

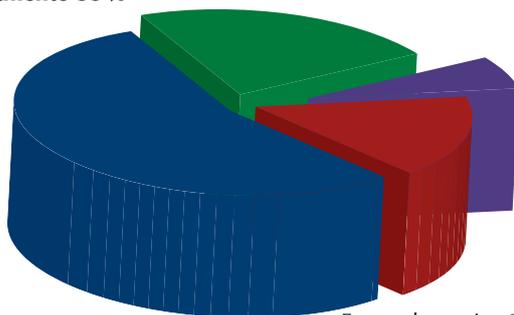
O Fórum Global de Governança Corporativa (Forum) foi fundado em 1999 pelo Banco Mundial e pela Organização para Cooperação e desenvolvimento Econômico (OECD), e tem como objetivo promover o setor privado como motor de crescimento, reduzir a vulnerabilidade de economias emergentes e em transição, e incentivar empresas a investir e operar eficientemente de forma socialmente responsável. Os patrocinadores do Fórum incluem o IFC e os governos do Canadá, França, Luxemburgo, Holanda, Noruega e Suíça. Institutos de governança corporativa foram criados em todo o mundo para desenvolver e promover boas práticas de governança corporativa em suas respectivas regiões. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é considerado um caso de sucesso, reconhecido por estabelecer elevados padrões e influenciar o mercado de forma altamente positiva. Ao longo dos anos, sua credibilidade como instituição sem fins lucrativos exigiu o cuidadoso desenvolvimento de seus próprios padrões de governança. Ao compreender como o IBGC administrou seus desafios e aproveitou suas oportunidades, outros institutos e organizações não-governamentais poderão encontrar os seus próprios caminhos para um sucesso semelhante.

Transparência

Os fundadores do IBGC desejaram fazer do instituto um modelo para a governança corporativa praticando o que pregava, isto é, adotando as melhores práticas desde o início de suas atividades. Credibilidade requer transparência, que é a base de todos os princípios da boa governança. Demonstrações contábeis detalhadas e auditadas foram apresentadas aos sócios desde a primeira assembléia geral. As mais importantes empresas de auditoria concordaram em auditar as contas do instituto desde quando a sociedade contava com apenas algumas dezenas de sócios. Os trabalhos de auditoria foram realizados por diferentes empresas em regime pro-bono até 2006. A partir do ano fiscal de 2007 os serviços de auditoria passaram a ser remunerados, para garantir mútua independência.

Um relatório anual pormenorizado vem sendo impresso e disponibilizado desde 1996. Em resposta à demanda dos associados, a transparência e a prestação de contas da administração vem melhorando continuamente. Relatórios anuais, atas de reunião do conselho e das assembleias gerais, e outras informações, estão disponíveis no web site do IBGC (www.ibgc.org.br). O interesse global nos países denominados BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), e a crescente presença internacional do IBGC, poderão criar oportunidades adicionais para o financiamento das atividades do Instituto.

- **Patrocínio 6%**
- **Associados 23%**
- **Eventos mensais e congresso anual 16%**
- **Treinamento 55%**



Fontes de receita, 2008

Independência

Num país como o Brasil, em que milhares de associações não governamentais (ONGs) dependem de contribuições do governo e de empresas, a independência do IBGC é levada muito a sério. Nenhuma ajuda financeira foi jamais solicitada ao setor público, e nos primeiros anos nem mesmo ao setor privado. Hoje, 21 patrocinadores contribuem para os eventos mensais, publicações, para o sítio na internet e para o congresso anual. Agências multilaterais – inclusive a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

(OCDE), o Banco Mundial / International Finance Corporation (IFC) e o Centro para a Empresa Privada Internacional (CIPE, na sigla em inglês) – colaboram em projetos específicos relacionados com educação e publicações. Contribuições são bem-vindas, mas não constituem montante significativo para as finanças do instituto nem criam nenhuma forma de dependência. O total das verbas de patrocínio atingiu apenas 4,82%, enquanto a anuidade dos sócios, os eventos mensais e cursos representaram 95,18% das receitas totais do IBGC em 2007.

Para garantir a sua independência, as cartas diretrizes - uma série de publicações que descrevem posições oficiais do IBGC sobre temas controvertidos - não são patrocinadas.

Estrutura e Sistema de Governança

A estrutura de governança do IBGC se assemelha a das grandes empresas listadas em bolsas de valores, com um conselho de administração de nove pessoas, um comitê de auditoria e gestão profissional. Conselheiros de administração são eleitos pelos associados na assembleia geral ordinária. Os cargos de presidente do conselho e da Secretaria Geral (Chairman e CEO – Chief Executive Officer, respectivamente, na nomenclatura inglesa) são funções separadas, e os cargos de presidente e os dois vice-presidentes do conselho são escolhidos pelos próprios conselheiros. Desde a fundação do instituto, o mandato dos conselheiros vem sendo de um ano, renovável. O argumento em favor de mandatos curtos é de valorizar a prestação de contas e permitir a renovação anual dos membros do conselho de administração se assim for o desejo dos associados.

Esta lógica tem sido contestada, no entanto, pelo argumento de que um novo conselheiro necessita de mais de um ano para compreender plenamente as necessidades de seu trabalho, e também pelo fato de que a campanha eleitoral tornou-se tão disputada que perturba o funcionamento normal da organização.

O IBGC conta com capítulos regionais com sede no Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte. A descentralização gerou inicialmente alguns problemas de controle e a expansão regional, e foi contida até que uma regulamentação detalhada foi implantada para governar os capítulos. Os capítulos são coordenados por um comitê local eleito pelos associados da região, e promovem seus próprios eventos e cursos que seguem diretrizes gerais. As finanças são centralizadas e os capítulos respondem ao conselho de administração do IBGC. Oito reuniões de conselho e uma assembleia geral são realizadas em cada ano. Reuniões de comitês variam em frequência, mas em média ocorrem a cada dois meses.

Estrutura de Governança do IBGC



O IBGC é essencialmente uma organização de voluntários. Conselheiros de administração, diretores, coordenadores de capítulos e membros de comitês trabalham em regime pro-bono e não há benefícios nem gratuidades para ninguém. Cada conselheiro paga as mesmas anuidades e taxas para eventos mensais e cursos como qualquer outro sócio. Os documentos básicos de governança consistem nos estatutos, no regimento do conselho e num código de conduta ao qual cada associado deve aderir. O conselho de administração se auto-avalia formalmente ao final de cada ano.

Este sistema de governança vem sendo aperfeiçoado ao longo do tempo e ajuda a proteger a imagem do instituto e seus valores. Ter um bom sistema não é suficiente por si só, porque por detrás das estruturas existem seres humanos que não são perfeitos. Com isso em mente, um grupo dos membros mais experientes do instituto promove revisões periódicas de seu propósito, valores, estratégias e sistemas de governança.

Comitês

Os comitês voluntários têm uma contribuição decisiva para o desenvolvimento do IBGC desde sua fundação. Na data desta publicação, 251 diferentes associados (a quantidade real de participantes registrados é de 368, mas muitos associados participam de mais de um comitê) participam em um ou mais dos seguintes 22 comitês:

- Auditoria (composto apenas por conselheiros de administração)
- Admissão
- Executivo
- Capacitação
- Comunicações
- Congresso anual
- Contabilidade, Finanças e Mercado de Capitais
- Comitê de auditoria e conselho fiscal
- Riscos
- Jurídico
- Reforma dos estatutos
- GIV – Grupo de implementação da visão
- Certificação de conselheiros

- E-Learning
- Premiação
- Reforma do Código das Melhores Práticas
- Forum de debates
- Cartas Diretrizes
- Sustentabilidade
- Melhores práticas em assembléias
- Governança em empresas de controle estatal
- Recursos Humanos.

Nos comitês, um núcleo de cerca de 100 associados participa ativamente, enquanto outros contribuem esporadicamente ou comparecem para ouvir assuntos de uma particular área de interesse. Os comitês organizam debates, desenvolvem projetos e às vezes redigem relatórios. Eventualmente o IBGC publica alguns desses trabalhos, depois de audiência pública e aprovação pelo conselho, na forma de manuais e guias práticos de governança. Os seguintes trabalhos foram produzidos por comitês:



Investir tempo e esforço no IBGC é uma experiência muito gratificante. É um dos mais produtivos usos do tempo pro-bono das pessoas envolvidas com governança corporativa, porque o instituto tem um real impacto na qualidade das organizações brasileiras. Além disso, a interação com outros profissionais também engajados em disseminar o evangelho das boas práticas cria um ambiente único, sem paralelo ao de qualquer outra organização em nosso país.

Mauro Cunha, presidente do Conselho de Administração



- Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa (três versões, uma em desenvolvimento)
- Guia de Orientação para o Conselho Fiscal
- Manual Prático de Recomendações Estatutárias
- Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos
- Guia de Sustentabilidade para as Empresas
- Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração
- Guia de Orientação para Implantação de Portal de Governança.

Os comitês se reúnem várias vezes por ano. Alguns têm agendas permanentes, como os Comitês de Auditoria, Admissões, Executivo e Capacitação. Outros comitês são voltados a objetivos concretos, como o da revisão do Código Brasileiro de Melhores Práticas.

Comitês de associados ocasionalmente criticam o desempenho da administração do IBGC. Uma crítica recorrente refere-se à falta de manifestação pró-ativa do instituto a respeito de questões de governança corporativa

frequentes no mercado, como aquisições prejudiciais aos investidores minoritários, a falta de vigilância por parte de conselheiros, operações fraudulentas em empresas, e indicações políticas em empresas estatais. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) trata dos aspectos jurídicos desses episódios, mas alguns associados pensam que o conselho do IBGC deveria assumir publicamente uma posição mais firme em favor de melhores práticas de governança. Se algum episódio envolver um associado ou administrador do IBGC, uma atitude pró-ativa seria ainda mais importante para preservar a imagem de independência do instituto.

Um passo rumo a um papel mais pró-ativo do IBGC foi tomado através de uma nova categoria de publicações denominado "Cartas Diretrizes", que expressa a opinião do instituto sobre temas controversos relacionados à governança corporativa. A primeira Carta Diretriz foi publicada em 2008 referindo-se ao um artigo específico da Lei das Sociedades Anônimas sobre a independência de conselheiros de administração.

Composição e Perfil dos Associados

O IBGC foi criado em 1995 numa assembléia cuja ata de fundação foi assinada por trinta e sete destacados empresários. O ano se encerrou com apenas quinze associados, mas adesão cresceu continuamente e atingiu a marca de 1350 associados ao final de 2008. Uma exceção se deu em 1999, quatro anos após a fundação do instituto, quando o número de associados caiu em 10%. Nessa época, alguns questionavam se o propósito do instituto era demasiado avançado para o Brasil na época. O crescimento sustentável começou com as atividades de educação em governança, seguida pelo lançamento, em 2001, do Novo Mercado da Bovespa, uma listagem diferenciada para empresas que aderiram a melhores regras de governança corporativa.

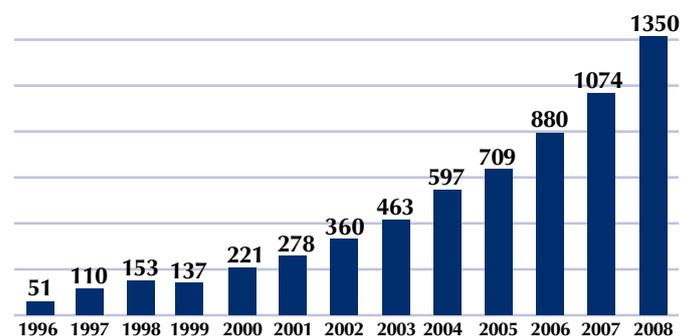
As pessoas se associam ao IBGC por três motivos:

- Idealismo (compartilhar experiências vividas, colaborar com uma boa causa, ajudar pessoas e empresas, fazer diferença).
- Aprendizado (como melhorar o desempenho como conselheiro, executivo ou consultor, e com que instrumentos?)
- Desenvolver uma rede de contatos profissionais.

Na prática, todos os associados do IBGC são motivados por uma mistura desses fatores em diferentes proporções, dependendo da personalidade, idade, estágio na carreira, necessidade profissional ou empresarial, e outros fatores. Ao longo do tempo, o interesse pela governança corporativa cresceu em resposta à demanda por profissionalismo de conselheiros. Com isso, novas carreiras se abriram no mercado para experientes executivos, o que por sua vez estimulou cada vez maior a associação e participação ativa no instituto.

A quantidade adequada e o perfil ideal de associados geram alguma controvérsia. Alguns acreditam que quanto maior o instituto, mais independência financeira e influência ele terá no mercado e na sociedade. Outros, entretanto, acreditam que o propósito do instituto seria melhor servido por sócios mais graduados, selecionados e idealistas. De acordo com esse ponto de vista, a qualidade dos sócios seria medida mais por sua contribuição e menos pelo que eles extraem do instituto. Outras discussões envolvem associados "corporativos" (por exemplo proprietários, conselheiros, CEOs e diretores), versus "prestadores de serviços" (advogados, auditores e consultores empresariais), em que o primeiro grupo seria preferível ao segundo. O verdadeiro perfil dos associados não é bem compreendido e as categorias não são claras. Os líderes de empresas de advocacia e de auditoria deveriam ser considerados proprietários e diretores de suas próprias empresas? ou prestadores de serviço para outras empresas? Um conselheiro independente deve ser considerado um associado "corporativo" ou um prestador de serviços? Quem são os acionistas de longo prazo, comprometidos com a empresa, e quem são acionistas de curto prazo que investem no mercado financeiro?

Evolução do Quadro de Associados



Existe preocupação com alguns associados que não compreendem nem abraçam os elevados propósitos e valores do IBGC, e são atraídos pelo instituto apenas para explorar sua rede de contatos e oportunidades comerciais. O código de conduta do IBGC inclui normas para que os associados evitem desvirtuar o instituto para uma mera plataforma de desenvolvimento de negócios.

As anuidades dos sócios representam 23,11% da receita total do IBGC. A taxas para participação em eventos mensais e no congresso anual contribuem com outros 23,08%

Consultoria, Avaliação e Indicação de Conselheiros e Consultores

Numa das primeiras sessões de planejamento estratégico do IBGC foi decidido, após intensos debates, que o instituto não atuaria em consultoria nem na avaliação da qualidade de governança de empresas isoladas, porque se

o fizesse poderia comprometer a imagem de independência e da do instituto. Por razões semelhantes, o instituto optou por não recomendar consultores e ou conselheiros em governança, embora muitas empresas solicitassem tais recomendações. Um dos primeiros serviços do IBGC a seus associados consistiu na criação de um “Cadastro de Conselheiros”, com currículo dos interessados para livre acesso pelas empresas. Apesar das advertências de que a informação não constituía uma recomendação, a experiência não foi bem sucedida e o cadastro foi eliminado. Um novo projeto, denominado “Banco de Conselheiros”, foi implantado recentemente e exige que a experiência e qualificações sejam previamente comprovadas. O IBGC considera a possibilidade de criar um banco de consultores com exigências semelhantes.

Prêmios de Governança

Desde 2005 o IBGC promove um programa de premiação para empresas em quatro categorias: empresas listadas (de capital aberto), não-listadas, de evolução e inovação em governança corporativa. Para garantir a independência, a avaliação das empresas conta com a participação de acadêmicos especialistas em governança corporativa. Esses, por sua vez, aconselham um comitê para a tomada de decisões que atualmente inclui administradores e executivos do IBGC. À medida que o programa ganha cada vez maior prestígio e se torna uma espécie de “Oscar” da governança, alguns associados recomendam que a composição do comitê de premiação exclua conselheiros e membros da administração do IBGC para garantir ainda maior independência. O programa de premiação é patrocinado por empresas que em nada influenciam os critérios de decisão.

Outros programas especiais premiam trabalhos acadêmicos e matérias jornalísticas.

Educação em Governança Corporativa

Em 1998 o IBGC ofereceu seu primeiro curso para conselheiros em São Paulo. Na época, a governança corporativa era um conceito pouco conhecido e tratado apenas em cursos avançados nas faculdades de direito e escolas de administração de empresas. No início surgiu uma controvérsia sobre a conveniência de desenvolver cursos de governança corporativa internamente, no próprio instituto, ou em universidades. A decisão de desenvolver cursos internamente baseou-se em dois fatores: a inexistência, na época, de programas adequados nas universidades, e no perfil do público-alvo. Esse público-alvo foi identificado como muito diversificado em termos de faixa etária, experiência e atuação profissional, e atribui grande valor à experiência prática em conselhos de administração por

parte dos instrutores. A necessidade de prover fundos para financiar as demais atividades do instituto também teve grande importância na decisão de lançar programas próprios de treinamento para conselheiros.

O primeiro curso do IBGC consistiu numa seqüência de palestras isoladas, ministradas por voluntários do quadro de associados, em tópicos tais como a prática do conselho de administração, contabilidade, finanças, legislação e estratégia empresarial. A natureza voluntária do trabalho dos conferencistas trouxe resultados mistos. Alguns consideraram sua contribuição como um favor ao instituto, enquanto outros utilizaram as aulas como plataforma de marketing pessoal. O IBGC decidiu profissionalizar e remunerar seus professores a preços de mercado, e impor regras de conduta não-comercial nas aulas. Hoje o corpo de professores do IBGC é uma mescla de professores universitários e praticantes de governança corporativa, tais como conselheiros de administração, auditores, advogados e consultores. Todos os professores têm que ser membros do instituto.



O perfil dos alunos dos cursos abertos é extremamente variado e faz do ensino no IBGC uma experiência inédita. Em qualquer sala de aula é possível localizar um jovem herdeiro preocupado com seu primeiro trabalho na empresa da família, sentado ao lado do fundador de outra empresa que está preocupado com disputas entre seus netos (o mais velho aluno do IBGC tinha mais de oitenta anos). Alguns alunos são experimentados CEOs de corporações internacionais que estão próximos da aposentadoria e se preparam para a função de conselheiros profissionais. Pode acontecer de uma senhora que detém uma participação relevante numa grande empresa esteja sentada ao lado de um jovem analista de fundo de pensão. Alguns alunos são associados de firmas de advocacia, auditoria e consultoria. Outros trabalham para organizações

não-governamentais preocupadas com questões sociais e ambientais. O que os une é o envolvimento com as questões de governança de suas organizações.

Por outro lado, cursos internos (*in-company*) têm uma participação bem mais homogênea. A maior parte da demanda para cursos sob-medida provém de empresas não-listadas: grupos familiares e empresas estatais. Há também uma forte procura para a formação de conselheiros de administração ou conselheiros fiscais das empresas em que o Estado tem participação. Quase todos concordam que o IBGC deve ser mais pró-ativo no ensino *in-company*, mas alguns se preocupam com o fato de tais cursos serem muito próximos de uma consultoria, porque um projeto de treinamento bem concebido requer sempre um diagnóstico, uma avaliação das necessidades e recomendações semelhantes às de um trabalho de consultoria. Consultores experientes sabem que as melhores recomendações não garantem resultados, e que implantações são em geral complexas. Um excessivo envolvimento do IBGC, de seus professores e de sua administração em cursos *in-company* poderiam envolver conflitos de interesse e comprometer a imagem de neutralidade do instituto.

O instituto desenvolveu seus próprios programas de treinamento em governança essencialmente porque não havia programas adequados nas universidades, e também pela grande diversidade do perfil dos participantes que se buscava atrair.

Desde 1998, cerca de 4.500 alunos participaram dos diversos cursos abertos e fechados do IBGC. Apenas em 2008 foram 790 participantes. O número de inscritos nos cursos deve aumentar significativamente após o lançamento do programa de certificação de conselheiros do IBGC.

Em Outubro de 2008, o Comitê de Capacitação do IBGC organizou uma Jornada Técnica avançada para associados do instituto, que consistiu em participar na conferência anual da National Association of Corporate Directors (NACD), organização que congrega milhares de conselheiros dos Estados Unidos, e num programa de três dias organizado pelo Forum Global de Governança Corporativa, uma organização do Banco Mundial/Corporação Internacional de Finanças (World Bank/International Finance Corporation). Esse último consistiu numa série de reuniões de alto nível, organizado especialmente para o IBGC em caráter pro-bono por parte de especialistas do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional, de fundos de investimento e professores universitários, em Washington DC. Cada associado do IBGC pagou suas próprias despesas de transporte e hospedagem, mais um montante pequeno para a cobertura das despesas gerais do grupo. Vinte e oito associados do IBGC participaram do programa. As avaliações foram tão positivas que

uma nova Jornada Técnica em 2010, desta vez na Europa.

A atividade de educação em governança continua a oferecer grande visibilidade ao IBGC e é importante fonte de financiamento para o instituto. A receita de cursos alcançou 48,98% do total de receitas em 2007.

Eleição do Conselho de Administração

Nos primeiros anos, os conselheiros de administração do IBGC eram indicados anualmente por um comitê muito influenciado pelo então presidente do conselho. Essa proposta era habitualmente aprovada por aclamação pelo pequeno número de presentes à assembleia geral. À medida que o instituto cresceu em número de associados e em prestígio, vários candidatos independentes apresentaram suas candidaturas individualmente ou em chapas alternativas. Na assembleia geral ordinária de 2002 ocorreu uma inédita contestação que levou a uma profunda reforma do processo eleitoral. O comitê de nomeação foi extinto e novas regras foram criadas. Os associados podem hoje votar diretamente na assembleia geral, por fax ou pela internet. Foi instituído um limite de duas procurações por associado e a apuração passou a ser realizada por auditor independente. Os candidatos se apresentam individualmente, ou são apresentados por outros associados, seguindo normas definidas pela secretaria-geral do instituto.

Muitos veteranos associados acreditam que a governança do instituto necessita de novos aperfeiçoamentos. Um comitê especial foi criado para elaborar recomendações, composto pelos três ex-presidentes e veteranos associados. Uma das questões em discussão trata do mandato renovável de um ano para os conselheiros, como consta da terceira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Embora os benefícios de uma freqüente prestação de contas sejam reconhecidos, muitos consideram um mandato curto e eleições freqüentes prejudiciais à estabilidade das operações.

Uma questão ainda mais importante trata da indicação de membros do conselho. À medida que o número de associados atinge a casa de milhares, a "propriedade" torna-se dispersa e impessoal. Adicionalmente, uma instituição sem fins lucrativos não pode ser avaliada por critérios objetivos de empresas, como por exemplo o retorno do investimento. A avaliação deve basear-se numa espécie de "retorno sobre a missão", isto é, a aderência a propósitos, um indicador muito mais abstrato. Alguns associados temem que eleitores votem em candidatos não-alinhados com os elevados propósitos e valores do instituto, e não compreendem o grau de responsabilidades e a carga de trabalho dos conselheiros do IBGC.

Na eleição de 2008, 25% dos associados votaram nas

eleições para o conselho de administração, incluindo votos por fax, internet e por procuração. A participação nas assembleias é relativamente baixa.

Uma das alternativas em discussão consiste em articular um grupo de associados de reconhecida senioridade, com um passado de contribuições ao instituto (os “Fellows do IBGC”), para que recomendem candidatos efetivamente alinhados com os valores, objetivos de longo prazo e estratégias do instituto. A influência desse grupo poderia prevenir problemas tipicamente encontrados em corporações de controle pulverizado.

A governança do IBGC é ainda um trabalho inacabado. O instituto continuará a cumprir sua missão para sociedade desde que melhore continuamente sua própria governança. Como em qualquer organização, a governança é uma jornada, não um destino.



O IBGC é uma organização voltada à criação e disseminação de conhecimento. O instituto tem plena consciência que, para satisfazer esse propósito, deve continuamente criar valor para seus associados e para o mercado em geral.

Heloisa Bedicks - Secretária-geral do IBGC

A principal razão para o impressionante crescimento do IBGC foi a sua decisão de focalizar sua atenção no sistema de governança corporativa em lugar de apenas no conselho de administração. Comitês abertos e ativos atraem um grande número de associados voluntários ansiosos para aprender e contribuir para melhores práticas de governança corporativa. O quadro de associados de um simples instituto de conselheiros seria menor, porque o foco seria mais estreito.

Paulo Villares - Ex-presidente do conselho do IBGC

Atitude é mais importante para a independência do que regras. Quando avaliamos as práticas de governança corporativa nós simplesmente ignoramos se as empresas são associadas ou se patrocinam qualquer atividade do IBGC.

Didier Klotz - Presidente do Comitê de premiação do IBGC

Independência e comprometimento são os pilares do sucesso do IBGC. Um quadro associativo grande e disperso evita que o instituto dependa de subsídios do governo, empresas ou outras organizações. O comprometimento de um núcleo de associados motivados pelos princípios da boa governança corporativa tem contribuído para criar um melhor ambiente de negócios, em benefício do mercado e da sociedade.

Sandra Guerra - Co-Fundadora, ex-conselheira e ex-CEO do IBGC

O IBGC foi criado para investidores de longo prazo, conselheiros de administração, CEOs e outros altos executivos, e também para os sócios de grandes empresas de auditoria. A qualidade dos associados deve ser medida pelo que eles contribuem para o IBGC, não pelo que aproveitam dele. Isto é ainda mais importante quando esses associados querem ser eleitos para o conselho de administração do instituto. Um excesso de consultores, advogados prestadores de serviços e investidores de curto prazo constitui um risco a evitar no longo prazo.

Bengt Hallqvist - Fundador e primeiro presidente do conselho do IBGC

O IBGC está permanentemente preocupado em “praticar o que prega” e por isso desenvolveu seu próprio código de conduta para dar uma dimensão ética a todos os seus relacionamentos internos e externos, e para estabelecer mais um exemplo de conformidade com sua própria mensagem.

Lélio Lauretti - Co-fundador e professor de ética do IBGC



O IBGC E O FORUM DE GOVERNANÇA: UMA FORTE PARCERIA

O IBGC e o Forum cooperam em várias frentes, compartilhando experiências importantes para ambas as organizações. O IBGC é especialmente atraente e significativo para novos institutos de governança no mundo porque suas experiências são mais relevantes para mercados emergentes e países em desenvolvimento do que os esforços de organizações mais maduras como nos Estados Unidos, Inglaterra e França.

Associados do IBGC participam do network do Forum para desenvolver a cultura da governança corporativa e cooperar com outras organizações, especialmente em mercados emergentes e países em desenvolvimento. Quando o Panamá criou seu instituto, representantes do IBGC se reuniram com o conselho de administração do Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá. Em julho de 2003, doze associados do IBGC participaram de um treinamento em governança corporativa para professores latino-americanos em Washington, que se constituiu num importante marco para seu desenvolvimento.

Em abril de 2008 o Forum reuniu representantes de vários institutos no mundo para participar em um workshop com o objetivo de avaliar e completar um instrumental de treinamento denominado "Corporate Governance Board Leadership Resources Kit" – mais conhecido como o "Toolkit" para o ensino de governança corporativa. Leonardo Viegas representou o IBGC nesse evento.



Esta Newsletter é uma tradução do texto publicado originalmente na série "Lessons Learned" em dezembro de 2008, baseada em matéria de autoria de Leonardo Viegas, sócio-fundador e conselheiro do IBGC, e membro do PSAG - Private Sector Advisory Group do Global Corporate Governance Forum

Viegas também participou, como membro do Private Sector Advisory Group (PSAG), nos esforços em Moçambique e num workshop em Sarajevo, Bosnia, para o uso da Mediação para a resolução de disputas em governança. Bengt Hallqvist, o fundador e primeiro presidente do conselho do IBGC, e Sandra Guerra, uma co-fundadora e ex-CEO do IBGC, bem como outros associados, participaram de eventos do Forum no Panamá, Egito, México, Colômbia e outros países.

Vinte e oito associados do IBGC participaram numa Jornada Técnica, um programa organizado pelo Forum para o debate de questões críticas que afetam os mercados financeiros e o interesse de investidores à luz da crise econômica mundial. Uma das sessões explorou questões específicas da governança em empresas de controle familiar, e outra de empresas de controle estatal. Outras sessões abordaram fundos de pensão, o ativismo de acionistas, e questões de investimentos.

ENSINAMENTOS DO IBGC PARA OUTROS INSTITUTOS DE GOVERNANÇA

- A boa governança é essencial para o sucesso de um instituto e para sua credibilidade para influenciar reformas: um instituto deve praticar o que prega.
- O foco amplo em governança, mais do que nas necessidades dos conselhos de administração, oferece maiores oportunidades de crescimento do número de associados, atividades e influência.
- Transparência é essencial para assegurar credibilidade e confiança por parte dos associados.
- Independência tem que ser levada a sério. O limite a verbas de patrocínio evita que um instituto se torne dependente, e portanto influenciado por outras organizações.
- Revisar periodicamente seu próprio propósito, valores, estratégia e sistema de governança.
- Contar com controvérsias internas, consciente de que um sistema robusto de governança permite resolver conflitos e proteger a integridade do instituto.
- A cautela deve guiar um instituto quando recomendar conselheiros e consultores para empresas.
- Prêmios de governança aumentam a percepção do público sobre a importância da boa governança corporativa, mas deve haver cuidado para que as decisões sejam completamente independentes.
- Programas de treinamento são eficazes quando atraem um contingente variado de participantes cujas experiências enriquecem as discussões.
- A definição da duração do mandato de conselheiros deve equilibrar a necessidade de uma freqüente prestação de contas com a necessidade de conhecer profundamente as questões da organização, para que as decisões sejam bem fundamentadas.