

CONFLITO DE INTERESSES E SERUM ANTICORRUPÇÃO

**SOLUÇÕES CONCRETAS CONTRA A CORRUPÇÃO
E PARA PROTEGER A SUA MARCA**

**YANN DUZERT
MONICA SIMIONATO
DENISE LEAL**


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

| Sumário

Prefácio	xix
Introdução	xxiii

PARTE 1 **Conflito de interesses:** **mapeamento e diagnóstico**

A empresa	7
Identificando e mapeando os conflitos de interesses a partir da empresa	8
Duas teorias, duas perspectivas	11
A luta interna	12
A luta externa	13

Capítulo 1 — Primeiro pilar: As estruturas privadas de validação externa (*build trust*) **17**

Academia	17
Contador	21
Agências de notação ou de classificação de risco de crédito	25
Publicidade	27

ONGs	29
Mídia	31
Redes sociais.....	33
Responsabilidade social	35
Bancos.....	39
Seguradoras	40

Capítulo 2 — Segundo pilar: As estruturas públicas de validação externa: o governo (law makers & controllers) 43

O lobby.....	43
Executivo, Legislativo e Judiciário — os três poderes	45
Agências reguladoras	55
Segurança pública e Forças Armadas	68
Banco Central	70
Agências e bancos de fomento	71
Governos estaduais e municipais	73
Conclusão do segundo pilar	75

Capítulo 3 — Terceiro pilar: Validação pelos componentes internos da estrutura organizacional 79

A repartição interna do bolo: conflitos de interesses no interior da empresa. 79

Capítulo 4 — Quarto pilar: O indivíduo — trabalhador, cliente, fornecedor, pequeno acionista e cidadão: os múltiplos papéis do indivíduo e os conflitos de interesses no exercício dessa multiplicidade 83

O trabalhador	84
O cliente	86
O fornecedor.....	88
O pequeno acionista.....	90
O cidadão	92

PARTE 2

Serum anticorrupção

Capítulo 5 — Entender a hipercomplexidade para buscar novas soluções **101**

Um novo indivíduo coexistente com um novo
sistema de produção–consumo 119

Capítulo 6 — Passos para um comportamento ético anticorrupção **125**

Conscientização pessoal: recomendar de si 125

Uma educação de aspecto abrangente 137

O envolvimento político é imprescindível para que haja uma mudança
duradoura 142

Newgotiation: aprender a negociar com novas maneiras
de negociação 148

A governança colaborativa 158

As novas tecnologias e o papel da transparência 163

A economia positiva 166

Conclusão — Comece com “Por quê?” **173**

Referências bibliográficas **177**

Índice **195**



Parte

1

Conflito de interesses: mapeamento e diagnóstico

Em sentido amplo, *conflito de interesses* pode ser usado como sinônimo de corrupção. O conceito, entretanto, não se aplica somente à corrupção no exercício de atividades profissionais. Trata-se, mais a fundo, de uma corrupção interior dos códigos morais e éticos de uma pessoa que se reflete em suas relações sociais, isto é, da corrupção do compromisso que um indivíduo teria consigo mesmo de buscar sempre o bem do próximo, o bem comum, acima de interesses pessoais, no desempenho de suas tarefas sociais.

Quando se fala em conflito de interesses, não estamos falando simplesmente de pagamento de “propina” a um político corrupto por parte de uma empresa corrupta. Trata-se, para além disso, do conflito que ocorre quando uma pessoa, física ou jurídica, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, passa a tomar decisões e atitudes em favor próprio ou de uma minoria em detrimento do interesse público ou da coletividade que representa ou na qual está inserida — seja o ambiente político ou não.

2 Conflito de Interesses e Serum Anticorrupção

Na lei brasileira que trata do conflito de interesses relacionado à atuação de um servidor ou representante institucional do Poder Executivo Federal no exercício de sua função, entende-se por conflito de interesses a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública¹.

A página em língua portuguesa de muitos dicionários e até do Wikipédia define conflito de interesses como um cenário de diversas instâncias no qual um julgamento profissional é indevidamente analisado, com base em interesses que não são primários, e que ocorre quando se dá preferência a um interesse secundário no resultado de determinada ação². A versão em língua inglesa introduz o conceito como uma situação na qual uma pessoa ou instituição se encontra envolvida em múltiplos interesses, financeiros ou outros, e em que servir a um interesse pode implicar em trabalhar contra outro³. A definição dada pela enciclopédia eletrônica em sua versão para a língua francesa diz que uma situação de conflito de interesses aparece quando um indivíduo ou uma organização têm vários interesses que se opõem, e que ao menos um dos interesses poderia corromper a motivação do indivíduo ou da organização quando de suas atitudes sobre os demais interesses envolvidos⁴.

Alguns tipos de conflitos de interesses são mais estudados e documentados na literatura científica, como os conflitos de interesses no exercício do ato médico, na prática da advocacia, na ocupação

1 BRASIL. *Lei Federal 12.813, de 16 de maio de 2013*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112813.htm>. Acesso em: 03 de jul. 2018.

2 Wikipédia. *Conflito de Interesses*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito_de_interesses>. Acesso em: 15 de mai. 2018.

3 Wikipédia. *Conflict of Interest*. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_of_interest>. Acesso em: 15 de mai. 2018.

4 Wikipédia. *Conflit d'Intérêt*. Disponível em: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Conflit_d%27int%C3%A9r%C3%AAt>. Acesso em 15 de mai. 2018.

de cargos públicos, no âmbito da indústria farmacêutica e também da indústria de agrotóxicos. No exercício do ato médico, temos um exemplo de conflito de interesses quando um médico decide fazer uma cirurgia no paciente para ganhar mais dinheiro do que ganharia apenas com a aplicação de tratamentos não cirúrgicos igualmente eficazes e menos invasivos para determinada patologia. Na prática da advocacia, podemos ilustrar com um advogado que direciona soluções ao seu cliente que lhe tragam maior renda de seus honorários do que atos que resolvam o caso com menos custo e maior rapidez. No exercício de cargos públicos, podemos tomar como exemplo o caso de políticos parlamentares, do Poder Executivo e de membros do Judiciário que, em troca de benefícios financeiros ou presentes, fazem leis tendenciosas, realizam contratações fraudulentas ou proferem sentenças tendenciosas favoráveis a empresas ou indivíduos interessados. No âmbito da indústria farmacêutica, temos a ocultação, sabotagem ou não utilização de medicamentos e tratamentos eficazes contra alguma doença ou condição patológica, para, em lugar disso, usar medicamentos ou tratamentos que obriguem o paciente a comprar remédios ou usar seus equipamentos por longos prazos, em vez de facilitar ou promover sua cura. A indústria de agrotóxicos, talvez tão amplamente documentada quanto a farmacêutica, demonstra conflito de interesses quando utiliza princípios ou ingredientes tóxicos à vida humana, animal e vegetal para obter resultados imediatos melhores de mercado, sem se importar com as doenças e mortes de curto, médio e longo prazo que causam. Nesses dois últimos casos, há farta documentação de lobby que essas empresas fazem para ter respaldo legal de suas atitudes, como a liberação dos fármacos, tratamentos e agrotóxicos que produzem e comercializam. E ainda poderíamos elencar outros inúmeros exemplos, já que os conflitos de interesses não se restringem a esse ou àquele ramo produtivo da economia.

O Brasil passa por um momento de desregulamentação do controle governamental sobre as forças econômicas semelhante ao que ocorreu nos Estados Unidos a partir do final da década de 1970 e início dos anos 80⁵, o qual teve seu ápice, quanto às consequências, na crise norte-americana de 2008 — e, embora não tenha descontinuado, retomou notável força no governo Trump. A influente Escola de Chicago, que apregoa a desregulamentação como processo do fortalecimento da economia liberal, passa, agora, a assumir o comando da economia brasileira, declaradamente, por meio do ministro da Economia Paulo Guedes e de sua equipe, dentro da recém-inaugurada gestão do presidente Jair Bolsonaro. A despeito das tendências ideológicas e modelos de gestão econômica que cada escola traga, é evidente que o atual modelo de desregulamentação tende a favorecer os conflitos de interesses, como estamos assistindo na agência ambiental americana EPA e no Ministério do Meio Ambiente brasileiro (e entidades vinculadas), dentre outros órgãos e entidades dos dois países. No Brasil, estamos assistindo agora, por exemplo, a derrubada das restrições ao uso de agrotóxicos, com a permissão do uso de defensivos de empresas europeias que a própria Europa banuiu de seu sistema produtivo agrossilvipastoril.

Todo cuidado é pouco na importação de modelos políticos, econômicos, sociais, ideológicos ou culturais para o país. Devem ser observados não apenas os modelos em sua intenção original e aplicabilidade geral, mas também as consequências de sua aplicação no local de origem e demais lugares que os adotaram. O entendimento do contexto brasileiro nesse “processo de importação” nos obriga ao

5 Sobre esse processo histórico, acurado acompanhamento está na obra de Robert Reich, *Supercapitalismo*, que será abordada várias vezes ao longo deste livro.

que Guerreiro Ramos denominou de redução sociológica⁶, que, em termos gerais, significa pensar propostas de modelos concebidos fora do Brasil para o contexto brasileiro, rejeitando a ideia de um comportamento colonialista de “absorção direta e literal”, reduzindo, assim, a proposta de seu contexto e intencionalidade originais e fazendo sua releitura diante de novo espaço-tempo nacional, de forma a compreender se seus desdobramentos seriam, de fato, o desejado a partir de sua adoção, uma autonomia interpretativa e decisória em lugar da imposição de “modelos de colonizadores”.

Ao observarmos os impactos que essa desregulamentação tem causado na economia norte-americana ao longo das últimas quatro décadas, basta lembrarmos que, no dia em que a bolsa americana estourou com o escândalo dos bancos quebrados e do Esquema Ponzi revelado pelo então “gênio do mercado financeiro” Bernard Madoff, em 2008, havia apenas um agente fiscal para toda a bolsa de Nova York, a maior do mundo! A desregulamentação relacionada a setores econômicos brasileiros não pode abrir terreno para que interesses privados se sobreponham ao propósito de bem comum que deve direcionar as políticas públicas, sob o risco de aumentar a desigualdade diante de um aparente crescimento econômico que beneficie apenas partes — e, normalmente, as que detêm maior poder de influência quanto aos seus interesses.

Se, por um lado, a hiporregulamentação faz o cidadão “pagar pelo acidente”, por outro, não é a hiper-regulação que garantirá um crescimento mais justo e igualitário. Se ela não for capaz de acompanhar o

6 Como dizia o próprio Guerreiro Ramos, “A redução sociológica é ditada não somente pelo imperativo de conhecer, mas também pela necessidade social de uma comunidade que, na realização de seu projeto de existência histórica, tem de servir-se da experiência de outras comunidades (...) É um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira” — Ramos, Alberto Guerreiro. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), 1958: pp. 44-46, apud Frederico Lustosa da Costa & Bianor Scelza Cavalcanti. Introdução: Pioneirismo e atualidade na obra de Guerreiro Ramos. In: CAVALCANTI, BIANOR SCELZA & COSTA, FREDERICO LUSTOSA DA (orgs.). *Guerreiro Ramos: entre o passado e o futuro*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

ritmo das constantes e inesperadas inovações que constituem o cenário que o mundo, inclusive o Brasil, passa diante da Terceira Revolução Industrial — como as evidências demonstram —, não conseguiremos nem controlar nem direcionar o desenvolvimento para o bem comum também. Basta observar a dificuldade de se regulamentar aspectos relacionados à internet, a novos mecanismos do mercado financeiro, a redes sociais, a criptomoedas, ao big data gerado diariamente pela rede digital global que intersecciona milhares de dados pessoais com interesses e perfis de consumo. A regulação corre contra o tempo da *disrupção*: quando o Estado consegue regular determinada matéria originária de uma inovação disruptiva, novas disrupções já aconteceram no cenário da World Wide Web.

Nesse cenário, é importante que as empresas assumam uma postura e autocontrole ético para que não traspassem os limites de seu alcance e interação com o cliente ou usuário de seus serviços, e é aí que começa o desafio diante do “dilema de ser dois”⁷: atender ao interesse do lucro da empresa a qualquer custo ou à deontologia do exercício profissional, ao conflito de interesses ou à ética — tomando novamente emprestadas as contribuições do sociólogo Guerreiro Ramos. Da cultura pessoal à organizacional, o equilíbrio da empresa se dará ao conseguir o feliz encontro entre ética e lucratividade, pelo qual se podem atingir as métricas de reputação e de rentabilidade que a levam à permanência efetiva no mercado. Em outras palavras, atingir o bem presente em harmonia com a garantia do bem futuro.

Esse é o assunto que passamos a desenvolver.

7 *O dilema de ser dois*, poema do sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos, em que o autor vê dentro de si a saudade do paraíso contrastando com a saudade da materialidade do mundo, contrastando assim o divino e o mortal, o puro e o pecaminoso. Ilustração para se mostrar o dilema diante do qual pode surgir o conflito de interesses.

A empresa

O foco deste livro é abordar o que é e como ocorre *o conflito de interesses no âmbito da empresa* e como lidar com ele. Para isso, optamos por fazer uma leitura sobre o tema a partir do filme *Trabalho Interno*, de Charles Ferguson⁸, e a comentá-lo, principalmente, a partir de dois livros: *Supercapitalismo*, de Robert Reich (2008) e *O Fim do Poder*, de Moisés Naím (2013). O filme e os livros vêm corroborar, ao final, para o entendimento de *governança colaborativa* como uma saída por meio de uma cooperação saudável entre governo e empresa.

O que é a governança colaborativa? Como as empresas vão administrar a nova era da transparência? Por que existe uma corrupção endêmica em todos os países? Como essa corrupção foi ou está sendo resolvida em alguns países? Como as negociações entre empresa e governo são atrapalhadas pelos conflitos de interesses?

A governança colaborativa presume uma atuação entre os indivíduos (pessoas) e entre as coletividades (empresas, governo, organizações sem fins lucrativos) que supera o conflito de interesses nos relacionamentos institucionais em função do bem comum. Onde não há interesses conflituosos envolvidos, a transparência não é um problema.

Quando o conflito de interesses de um indivíduo ou de uma empresa se torna em um ato de corrupção, observamos um problema que envolve múltiplos participantes e toda a *hipercomplexidade* da governança colaborativa do mundo de hoje. Para melhor entender essa hipercomplexidade, elaboramos um mapeamento visual das relações entre os entes nela envolvidos, *a partir do ponto de vista da empresa*, sobre o qual desenvolvemos a percepção da ocorrência dos conflitos de interesse nos diversos âmbitos relacionais:

8 THE *Inside Job*. Direção: Charles H. Ferguson. [S.I.]: Sony Pictures Classics, 2010.

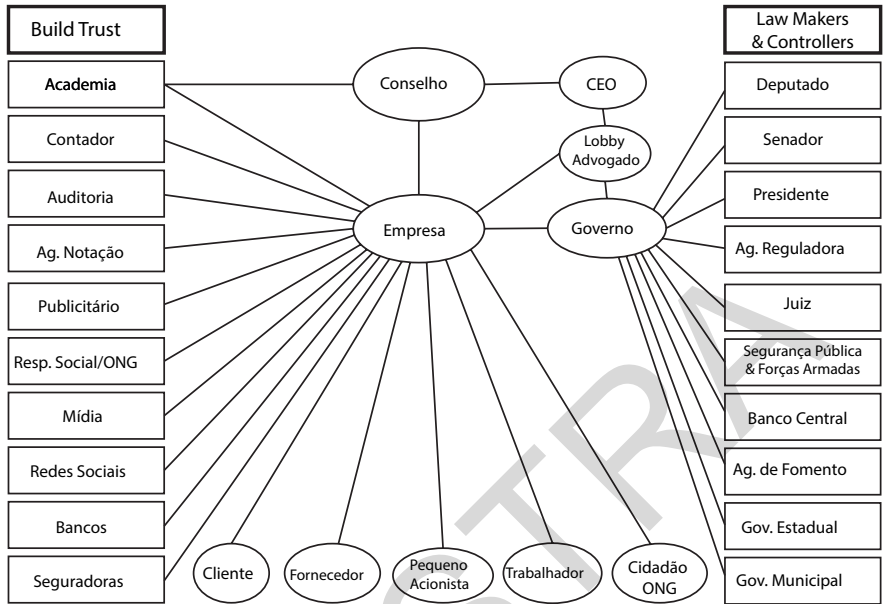


Figura 1. Mapa dos conflitos de interesses a partir da perspectiva da empresa.

Identificando e mapeando os conflitos de interesses a partir da empresa

Observando o esquema da figura anterior (1), tomemos a empresa como ponto inicial de um mapeamento de potenciais conflitos de interesses.

Toda empresa, para funcionar, precisa de recursos financeiros. A necessidade financeira de cada setor da empresa para executar suas atividades é reunida e apresentada no que se chama de *orçamento anual*. Assim, a empresa tem que negociar internamente com vários setores ou departamentos o famoso *orçamento* — a distribuição interna dos recursos financeiros totais destinados para que a empresa desenvolva suas atividades naquele ano. Nesse contexto, temos o departamento de recursos humanos (RH) que quer contratar pessoas e requer uma

verba para isso; temos o departamento de marketing, que quer vender algo; temos o setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que quer sua verba para fazer renovação de produtos; o departamento financeiro, que faz a contabilidade; o departamento jurídico, que quer contratar seus advogados e ter uma gestão; e, ainda, os departamentos de suprimentos, de logística e de responsabilidade social. Então, grosso modo, o organograma de qualquer empresa do mundo tem que *dividir um bolo*, e esse bolo é a *receita* que a empresa levantou a partir de empréstimo bancário, de recursos próprios e/ou de captação em mercado financeiro para realizar seu orçamento.

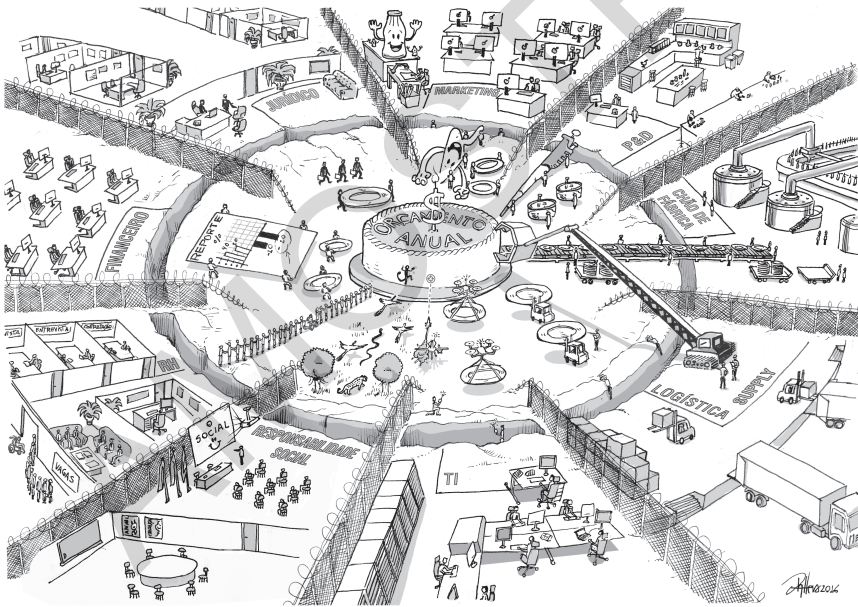


Figura 2. A disputa dos setores pelo bolo do orçamento anual da empresa.

Nesse momento, a empresa tem suas arbitragens: por que dar mais importância ao setor de marketing que ao de suprimentos, destinando mais recursos a um do que a outro? Por que dar mais importância ao jurídico do que ao departamento de tecnologia da informação (TI)?

Aparece, então, a dificuldade das empresas de organizar as identidades, gerenciar os conflitos internos e administrar interesses estratégicos, ao tomar decisões como: esse ano a prioridade é o marketing, no outro ano é o jurídico, e, depois, será uma gestão de estoque com a logística.

Trata-se de uma geometria variável em função de um contexto. As empresas têm que administrar esses diferentes conflitos internos oriundos da disputa pela repartição do *bolo* (Figura 1), ao mesmo tempo em que, para funcionar, precisa de todos esses diferentes departamentos, que são muitas vezes isolados uns dos outros, ilhados, e não conseguem “quebrar os ovos para fazer uma omelete”. Os departamentos não conseguem trabalhar juntos porque têm uma briga — a famosa briga do orçamento no final do ano, quando cada um vem mostrar que é o departamento ou setor mais importante e que merece “mais”. E surgem todas as administrações em competição, um conflito de interesses.

Esse tipo de conflito está amplamente documentado na mídia. Vejamos o exemplo da Agência de Inteligência dos Estados Unidos (CIA) brigando com a agência espacial do país (NASA) pela liderança do orçamento de inteligência e espionagem do governo. Chegou-se a dizer que Edward Snowden, que trabalhou para a NASA, foi mandado pela CIA para vazar denúncias com a finalidade de desacreditar a NASA e, em seguida, fugir para Hong Kong, na China, onde organizaria um falso escândalo. Como consequência, a CIA, órgão que conduz uma espionagem “mais humana”, “à moda clássica”, seria mais valorizada, e, por fim, conseguiria receber uma verba maior do

governo. A lógica por trás dessas atitudes seria a de que “quem grita mais alto” ou “quem sacaneia mais o outro” dentro da empresa (no caso, o governo estadunidense) talvez consiga benefícios políticos que se traduzam em financeiros no jogo interno de poder.

Duas teorias, duas perspectivas

Para analisar a questão, partimos da perspectiva teórica de dois livros — *Supercapitalismo*, de Robert Reich, e *O Fim do Poder*, de Moisés Naím. São duas grandes teorias que correm, aparentemente, em sentidos opostos, para tentar entender o jogo de poder no mundo de hoje. A abordagem teórica de Robert Reich corre no sentido de que as grandes corporações invadem o setor público pagando as campanhas eleitorais e os congressistas para fazerem leis a seu favor, a fim de aumentar sua vantagem competitiva no mercado. Já a abordagem de Moisés Naím, num outro sentido, reconhece que o grande poder governa, regula a democracia e faz seu o governo (“the big power rules”), mas que sua liberdade de movimento é cada vez mais limitada diante dos “pequenos exércitos” de mobilização, sejam eles sociais ou mesmo bélicos — como foi, outrora, o do Vietnã ou como é, nos dias atuais, o dos Talibãs nas montanhas afegãs, que tem resistido com tanto ou mais poder ao “gigante Golias” americano com seu exército de drones. Interessante que essa abordagem de Naím sobre os *micropoderes* conquistou até Mark Zuckerberg, criador do Facebook, que sugeriu *O Fim do Poder* como o primeiro livro para o clube de leitura que criou em 2015 em sua página naquela rede social. Zuckerberg, como poucos, tem observado a influência dos micropoderes levantados nas redes sociais.

Em seu livro, Naím argumenta que os gigantes são frágeis. Ele diz que há 80% de chance de uma grande empresa, como a Volkswagen ou a British Petroleum (a BP), uma vez envolvida em um escândalo, entrar em falência. Apresenta estudos que dizem que um CEO tem

80% de chance de perder o posto em cinco anos. Ele aposta muito mais no micropoder ou nos pequenos poderes, como o das ONGs que fazem escândalos na internet, para derrubar os gigantes estabelecidos. Observa, ainda, que outra situação vulnerável das grandes empresas é a de serem vítimas, a qualquer momento, de novas tecnologias — como ocorreu com a Kodak, empresa “todo-poderosa” que praticamente desapareceu do mercado em dois anos com o surgimento da câmera digital, ou como os poderosos estúdios de Hollywood, que hoje estão “comendo na mão” da Netflix, dentre vários outros exemplos que poderíamos citar.

Assim, temos a visão de Moisés Naím sobre o empreendedorismo, que é a dos micropoderes interferindo sobre a atuação dos gigantes (empresas e governo), e temos uma visão aparentemente oposta, a de Robert Reich, de que o mercado está entrando no governo e tem cada vez mais poder, tornando o cidadão, os pequenos, cada vez mais sem voz. Essa aparente contradição, entretanto, quando observada mais a fundo, permite constatar que as duas visões são coerentes e complementares, já que uma não precisa negar a outra: Naím, com sua obra posterior à de Reich, não nega a perspectiva deste quando apresenta a sua: tanto o mercado tenta controlar o governo, quanto os micropoderes se lançam contra o avanço das grandes corporações ou do controle estatal unilateral.

A luta interna

Consideradas essas duas perspectivas, busquemos entender agora os dois lados da empresa: o de dentro e o de fora, e de como ela busca *lutar para permanecer viva e se desenvolver* nesses dois ambientes.

Internamente, é preciso notar que existe uma luta política — para não chamar de financeira — de importância, que é a luta de poder dentro das empresas, que faz com que o CEO seja cada vez mais um

diplomata articulador do que um executivo supremo no posto que exerce.

Esse papel diplomático faz com que o CEO da Globo aconselhe os jovens gestores do Facebook, do YouTube e do MySpace sobre como evitar que uma empresa fique engessada a ponto de o departamento de 3D não falar com o departamento de jornalismo, que não fala com o de suporte, e assim não conseguirem quebrar os ovos para fazer a omelete. Faz o Itaú abordar o mesmo assunto, em sua vez de se encontrar com eles — sobre como evitar que a empresa fique com os departamentos ilhados porque não conseguem trabalhar juntos, evitando o pensamento mesquinho de que “se eu te ajudar, talvez você se torne mais importante do que eu, ganhe muito prestígio e, ano que vem, terei menos bônus e menos orçamento”.

É uma briga cujos conflitos de interesses nascem entre *o local e o global da empresa*, e a empresa tem que administrar a divisão desse bolo (Figura 2) para conseguir funcionar.

A luta externa

Para continuar existindo e produzindo, além de gerir os conflitos de interesses internos, a empresa precisa investir externamente na captação, manutenção e ampliação de seu mercado, e ela o faz por meio de um *exercício de influência* e de *construção de confiança*.

Como a empresa vai influenciar e construir a confiança? É um desafio.

Para conseguir exercer a influência e construir a confiança de que precisa para desenvolver o seu negócio, a empresa vai trabalhar com vários stakeholders⁹, que vamos apresentar mais à frente.

9 Stakeholders, do inglês, “partes interessadas”, são todas as pessoas que podem influenciar direta ou indiretamente a empresa em seu negócio. Podem ser as pessoas internas ou as externas a ela. Assim, como stakeholders, podemos citar desde o funcionário do serviço mais operacional até o parlamentar responsável por elaborar uma lei, passando por fornecedores, clientes, representantes de ONGs, de órgãos públicos licenciadores, de auditorias externas, a mídia etc.

A empresa também terá que trabalhar outro item tão importante quanto a influência e a confiança, que é a criação e a fiscalização das leis.

Para ilustrar a ocorrência dessa preocupação, resgatamos o que dizia um CEO da American Airlines: “É mais importante a American Airlines ter influência sobre as leis do que ter tecnologia própria”!

É nesse contexto que surge o lobby das empresas — uma atividade autorizada por lei nos Estados Unidos, mas proibida no Brasil e em muitos outros países — tema que abordaremos mais adiante.

Para existir, a empresa tem que lidar também com *estratégia*, e para isso ela tem um *conselho administrativo*. É esse conselho, nas grandes empresas, que nomeia o *board*¹⁰, o qual costuma ser constituído com pessoas que devem *transmitir respeitabilidade e confiança*. Como Arthur Levitt escreve no livro feito com Warren Buffet, *Take on the Street. What Wall Street and Corporate America don't want you to know*: muitos membros de conselho são escolhidos para serem “Yes, man” em vez de serem “Watch dogs de check and balances”. Já o conselho é, geralmente, constituído pelos grandes investidores (acionistas) da empresa, e muitos desses grandes investidores são representantes de fundos de pensão de outras grandes empresas, que investem nas ações daquela empresa e querem 10%, 20% de rentabilidade para pagar seus aposentados. A título de ilustração, temos o PREVI (fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil) como um grande acionista da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD, VALE) — um exemplo de um grande investidor que tem o poder de escolher o CEO de uma grande companhia. Quem escolhe o CEO da VALE, grosso modo, são o Bradesco e a PREVI, seus maiores acionistas, e eles escolhem as pessoas em quem acreditam. De outra forma, pode ocorrer também o caso de o CEO ter o poder de ações da empresa e formar um conselho

10 Do inglês, diretoria ou corpo diretivo.

de *amigos*, que chancelarão tudo o que ele faz. Isso pode inviabilizar a realização de *check and balances*¹¹ como medidas de poder que permitiriam contestar e retificar a *visão solitária* do CEO.

Um parêntese sobre a alta rentabilidade requerida pelos fundos de pensão pode ilustrar o que essa taxa representa no mundo dos investimentos em empresas de capital aberto. Podemos começar com o dado de que, hoje, 60% da riqueza do PIB dos Estados Unidos está concentrada nas mãos de 1% das pessoas do país, e que os “vencedores desse jogo” são os grandes acionistas, que obtêm 10%, 20% de rendimento anual em seus investimentos. Se nos voltarmos para a Alemanha, o grande problema no sistema de pensões é que as aposentadorias naquele país são feitas por capitalização, o que significa que o aposentado alemão, que antes contava com 20% anuais de rentabilidade da aposentadoria, não consegue mais essa taxa de remuneração, refletindo perdas em sua receita financeira. Considerando que os fundos de pensão têm tido dificuldade cada vez maior de manter rendimentos de 20%, obtendo margens progressivamente menores que essa, os aposentados são obrigados a aceitar taxas que simplesmente superam os 10%. Muito do sucesso desse rendimento recai sob a responsabilidade do CEO, que, por sua vez, sofre da vulnerabilidade de 80% de chance de perder seu posto de trabalho dentro de cinco anos, como nos aponta Naím.

Voltando aos conselhos, sua composição usualmente faz parte da estratégia empresarial de apresentar um *Club de Gentlemen* como uma face da empresa que alimente a confiança do mercado e represente a personalidade moral da empresa, conferindo respeitabilidade, governança e transparência, já que os acionistas majoritários que costumam

11 Do inglês, pode ser traduzido como “pesos e contrapesos”. Conceito introduzido por Montesquieu na fiscalização que os três poderes fariam entre si, uma fiscalização recíproca. Aqui, pode ser entendido como pessoas de mesmo peso, no nível estratégico de uma empresa — como o CEO e os integrantes do conselho da empresa —, realizarem avaliações recíprocas na condução de decisões de alto nível.