

ÉTICA EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: CLAWBACK COMO INSTRUMENTO DE UMA GESTÃO ÉTICA E RESPONSÁVEL

**BUSINESS ETHICS AND CORPORATE GOVERNANCE: CLAWBACK
AS AN INSTRUMENT OF ETHICAL AND RESPONSIBLE
MANAGEMENT**

MARCIA ASSUMPÇÃO LIMA MOMM¹
MATEUS EDUARDO NUNES DE SIQUEIRA BERTONCINI²

RESUMO

A ética empresarial e a boa governança corporativa tornaram-se temas cruciais na sociedade contemporânea, refletindo no fomento da conformidade empresarial. Este artigo, inspirado nas ideias de Adela Cortina, investiga o *clawback* como ferramenta para influenciar a cultura organizacional e mitigar fraudes e violações a padrões éticos, visando promover transparência, responsabilização e integridade no dia a dia das empresas. Utilizando metodologia dedutiva e análise bibliográfica e documental, exploram-se as concepções de Cortina sobre ética empresarial e gestão ética, assim como os princípios e práticas de governança corporativa. Além disso, examinam-se os Projetos de Lei nº 81/2019 e 866/2019, que propõem a introdução do *clawback* no ordenamento jurídico brasileiro, trazendo mais responsabilidade à tomada de decisão dos gestores e administradores. Analisando seus impactos e desafios, esta pesquisa visa contribuir para uma compreensão mais ampla do *clawback* e o aprimoramento de gestão ética e responsável.

Palavras-chave: ética empresarial; governança corporativa; *clawback*; responsabilização; gestão ética e responsável.

¹ Doutoranda e Mestra pelo UniCuritiba. Pós-graduada em Planejamento Tributário pela Unesa; Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Univali/Amatra; e em Direitos Humanos e Direito Constitucional, Direito Previdenciário pelo Ius Gentium Conimbrigae/Coimbra - Portugal. Graduada em Direito pela UFSC. Membro do IBGC e da Comissão de Conformidade e Compliance da OAB-SC.

² Pós-Doutor pelo Instituto Ius Gentium Conimbrigae - Centro de Direitos Humanos/Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (IGC-CDH/FDUC) e pela UFSC. Doutor e Mestre pela UFPR. Professor Permanente do Programa de Mestrado e Doutorado pelo UNICURITIBA/ÂNIMA. Professor da Fundação Escola do MPPR. Procurador de Justiça no Estado do Paraná.



ABSTRACT

Business ethics and good corporate governance have become crucial themes in contemporary society, reflecting the promotion of business compliance. This article, inspired by the ideas of Adela Cortina, investigates clawback as a tool to influence organizational culture and mitigate fraud and violations of ethical standards, aiming to promote transparency, accountability and integrity in the day-to-day activities of companies. Using deductive methodology and bibliographic and documentary analysis, Cortina's conceptions of business ethics and ethical management are explored, as well as the principles and practices of corporate governance. Furthermore, Bills Nos. 81/2019 and 866/2019 are examined, which propose the introduction of clawback into the Brazilian legal system, bringing more responsibility to the decision-making of managers and administrators. By analyzing its impacts and challenges, this research aims to contribute to a broader understanding of clawback and the improvement of ethical and responsible management.

Keywords: business ethics; corporate governance; clawback; accountability; ethical and responsible management.

1 INTRODUÇÃO

O final do século XX inicia um período de despertar da sociedade para questões capitais como ética empresarial, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Esse despertar foi uma resposta a uma série de escândalos corporativos, incluindo fraudes financeiras, corrupção e outras condutas antiéticas. Para além da discussão desses temas, esses eventos influenciaram a criação de diversos documentos, institutos e legislações nacionais e internacionais visando promover uma cultura empresarial mais ética e responsável.

A evolução da sociedade, especialmente nas últimas décadas, impulsionada pelo capitalismo de livre mercado, globalização, avanço tecnológico e competição generalizada, mostrou modos bons, ruins e infames de atuar no mundo dos negócios. Destarte, a empresa, no cenário contemporâneo, posiciona-se como um dos pilares do desenvolvimento econômico e da riqueza nacional, ao lado do Estado, prescrevendo que seus líderes pratiquem e promovam valores éticos e morais.

A ética empresarial é essencial para orientar as relações entre empresas e seus *stakeholders* e propiciar uma cultura de integridade e responsabilidade social, através da prática de princípios como idoneidade, respeito e transparência, além do



cuidado com questões ambientais e sociais. Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção desses valores, estabelecendo políticas de diversidade, dialogando com as partes interessadas e integrando preocupações sociais e ambientais ao modelo de negócio, conforme propõe Adela Cortina (2008), que defende o papel da empresa como agente moral na sociedade.

As empresas precisam conciliar os objetivos organizacionais com as regras e direitos socialmente reconhecidos, integrando os valores empresariais e os da sociedade. Uma empresa age eticamente quando, além de perseguir suas metas de forma inteligente, também respeita os valores da sociedade e os direitos fundamentais. Para tomar decisões justas, é necessário considerar o direito vigente, as convicções morais predominantes e os valores que devem ser racionalmente respeitados, integrando prudência e justiça no processo decisório empresarial.

Assim, empresas em todo o mundo enfrentam a necessidade constante de se adaptar a transformações para sua sobrevivência e prosperidade, não apenas buscando a maximização dos lucros, mas adotando práticas transparentes, éticas e responsáveis, promovendo assim a integridade e a conformidade em todas as suas operações.

Diante da atual pressão social por práticas empresariais mais éticas e transparentes, a governança corporativa emerge como uma estrutura vital para promover uma cultura organizacional esteada na integridade. É essencial que as empresas incorporem os princípios da governança à ética, garantindo a coerência entre discurso e prática, além de preservar a lealdade à organização e aos seus *stakeholders*. A liderança desempenha um papel fundamental nesse processo, promovendo uma cultura ética por meio de ações, treinamentos, canais de denúncia eficazes e reconhecimento de comportamentos éticos, contribuindo assim para evitar a corrosão da confiança e a proliferação de práticas antiéticas.

Além disso, a responsabilização corporativa se faz necessária para garantir a integridade e a transparência nas operações empresariais, tanto para gestores e administradores quanto para colaboradores. Destarte, estabelecer políticas de remuneração atreladas ao desempenho sustentável, com mecanismos de *clawback*, pode fortalecer a governança e promover uma cultura empresarial ética.

O *clawback*, que se refere à recuperação de incentivos financeiros concedidos a administradores e gestores em caso de má conduta, emerge como um importante



instrumento para promover transparência e responsabilidade na gestão corporativa.

Esta pesquisa pretende investigar em que medida o *clawback* é uma ferramenta eficaz para influenciar a cultura organizacional e mitigar violações éticas dos administradores e gestores no ambiente empresarial.

Inspirada nas ideias de Cortina sobre ética empresarial, gestão ética e cultura organizacional, mais precisamente em sua obra *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial* (2008), esta pesquisa explora a importância da ética nos negócios, destacando o papel crucial dos gestores e administradores na promoção da integridade e na construção de uma cultura ética.

Utilizando metodologia dedutiva e abordagem interdisciplinar, incluindo análise bibliográfica e documental, esta pesquisa explora as concepções de Cortina sobre ética empresarial e gestão ética, além de examinar os princípios e práticas da governança corporativa, o papel do *clawback* na promoção da responsabilidade e integridade na gestão empresarial. Serão examinados dois Projetos de Lei, nº 81/2019 (Brasil, 2019a) e nº 866/2019 (Brasil, 2019b), que propõem a implementação do *clawback* no contexto jurídico brasileiro.

Ao analisar os potenciais impactos e desafios dessa medida, o estudo busca contribuir para uma compreensão mais profunda do *clawback* e promover uma gestão empresarial mais ética e responsável.

2 FUNDAMENTOS DA ÉTICA EMPRESARIAL E DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

No século XX, o foco empresarial no lucro levou a práticas antiéticas e escândalos. Porém, nas últimas décadas, o crescimento da ética nos negócios se fortaleceu com debates acadêmicos e normas internacionais (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022). No Brasil, isso impulsionou a inclusão da ética em currículos de administração, direito e economia, além de estimular reflexões sobre corrupção empresarial (Bertонcini; Kloss, 2012).

As empresas são atores-chave na economia, e a ética empresarial tornou-se essencial para resultados sustentáveis. A adoção de princípios éticos vai além do benefício econômico, promovendo confiança e alinhamento com os objetivos de



desenvolvimento sustentável (Ashley, 2019). A ética empresarial, ao refletir o ambiente da empresa, molda sua cultura interna e impacta diretamente seus objetivos organizacionais.

Com a evolução da sociedade e mudanças tecnológicas, as empresas enfrentam o desafio de alinhar-se aos princípios éticos e à responsabilidade social. Nesse cenário, a ética e a responsabilidade social corporativa se tornam práticas indispensáveis, exigindo compromisso efetivo com transparência e responsabilidade na governança.

Serão examinados os fundamentos da ética empresarial e governança corporativa, temas cada vez mais relevantes na sociedade contemporânea. Inspirado em Cortina (2008), o estudo investiga a dinâmica da ética empresarial, que reflete o ambiente em que uma empresa está inserida, sua cultura interna e valores, bem como suas práticas organizacionais. Derivada da palavra grega *ethos*, a ética representa o modo de ser de um grupo e seus comportamentos na sociedade. Na esfera corporativa, a ética não apenas influencia a conformidade com normas e leis, mas também molda a cultura organizacional, impulsionando a governança corporativa, a sustentabilidade e o progresso.

As boas práticas de governança corporativa são essenciais para disseminar uma cultura ética, começando pelo exemplo dado no topo da hierarquia, essa iniciativa é reforçada por meio de ferramentas como treinamentos, canais de denúncia e responsabilização. A integração da ética na governança fortalece a reputação, aumenta a transparência e promove o engajamento dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável.

2.1 ÉTICA EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS E FUNDAMENTOS

Escândalos corporativos, tanto no Brasil quanto no mundo, evidenciam os perigos da complacência e da falta de vigilância ética nas organizações. As fraudes cometidas por algumas empresas resultam em perdas financeiras significativas para investidores e trabalhadores, minando a confiança no sistema empresarial. Além disso, as implicações sociais, legais e financeiras de casos de corrupção, danos ambientais e fraudes contábeis ecoam por anos, afetando empresas, consumidores, parceiros de negócios e a economia em geral.



Esses eventos servem como um lembrete vívido da necessidade crítica de uma abordagem proativa para garantir a transparência, a ética e a responsabilidade na gestão das empresas, colocando em destaque a urgência de uma governança corporativa sólida e de uma cultura organizacional que promova os mais altos padrões éticos em todos os níveis da empresa.

A atividade empresarial, como manifestação humana, deve incorporar um grau de moralidade em suas diversas dimensões, incluindo a qualidade do produto e as interações com todas as partes interessadas. A empresa está sujeita a certas metas que conferem sentido à sua existência e que legitimam sua presença na sociedade, na visão de Cortina (2007).

Destarte, é imprescindível que a empresa opere sob uma cultura de integridade e responsabilidade, onde seus líderes, ao deliberarem sobre políticas e ações, ajam com ética e consciênciia, em benefício não só da organização, como da comunidade. Qualquer desvio desses princípios pode comprometer a reputação e a própria existência da empresa, afetando adversamente o emprego e a economia. Portanto, a alta administração deve tomar decisões com base na integridade, considerando seu impacto sobre todas as partes interessadas, como colaboradores, sociedade e meio ambiente, em busca do bem comum.

O discurso empresarial deve reconhecer amplamente essa necessidade moral, refletindo-se não apenas na retórica sobre ética empresarial, mas também em aspectos práticos como cultura organizacional, gestão de qualidade, responsabilidade social e valores orientadores. Estas dimensões, intrinsecamente ligadas ao caráter da organização, seu *ethos*, devem estar alinhadas com as exigências sociais para que a empresa possa cumprir eficazmente seu papel (Cortina, 2008; Couto *et al.*, 2022).

A ética empresarial, portanto, requer conformidade para além da observância de leis e regras, combate a fraudes, corrupção e sonegação. Exige da empresa uma postura transparente e íntegra em todas as interações, rejeitando qualquer forma de comportamento antiético.

É fundamental compreender que as ações empresariais são sempre deliberadas por indivíduos - empresários, gestores e administradores - cuja ética, integridade e responsabilidade são essenciais para salvaguardar os interesses da empresa e da comunidade. Deslizes e fraudes não tão inocentes podem comprometer



irreversivelmente a reputação e a viabilidade da empresa, impactando negativamente empregos e a oferta de produtos e serviços (Momm, 2022).

A ética empresarial objetiva orientar a ação humana de forma racional, visando agir de maneira prudente e moralmente justa. Para Cortina (2008), a ética é essencialmente um conhecimento prático que direciona a formação do caráter, permitindo tomar decisões acertadas em busca da felicidade e do bem comum. Destarte, a ética direciona as ações humanas para o bem, fundamentada em valores e princípios que moldam o comportamento deontológico (Dworkin, 2014). Uma abordagem que não se limita aos indivíduos, estendendo-se também às empresas, conectadas intrinsecamente ao ideal de justiça social.

Quando uma empresa sonega tributos, frauda balanço, negligencia questões ambientais e de segurança do trabalho ou participa de licitações fraudulentas, está adotando práticas antiéticas em busca de vantagens indevidas, ainda que temporárias (Momm, 2022). A tomada de decisão pela alta liderança deve priorizar o bem comum, baseada em integridade, ética e conformidade, considerando os impactos sobre a organização e todos os *stakeholders*.

Nesse sentido, Cortina (2008) destaca a interação entre os valores empresariais e os da sociedade, ressaltando a importância de conciliar as metas organizacionais com os valores e direitos socialmente reconhecidos. Argumenta que uma organização age eticamente quando, além de perseguir seus objetivos de forma inteligente, também respeita os valores da sociedade e os direitos humanos. Para tomar decisões justas, é necessário considerar o direito vigente, as convicções morais predominantes e os valores que devem ser racionalmente respeitados, integrando prudência e justiça no processo decisório empresarial.

A ética empresarial emerge como um valor fundamental em organizações ao redor do mundo, refletindo-se na adoção crescente de treinamentos e na publicação de declarações de valores organizacionais. Essa tendência reflete a resposta das empresas às expectativas sociais e às demandas por responsabilidade corporativa, tanto em termos ambientais quanto sociais, além das medidas de governança sustentável (Ashley, 2019).

Apesar do crescente reconhecimento da ética nos negócios, o Relatório Global de Integridade 2022 (EY, 2022) revela uma desconexão entre discurso e prática. Muitos líderes defendem a integridade, mas uma parcela significativa de



executivos admite tolerar ou praticar comportamentos antiéticos em prol de ganhos pessoais. Isso reforça a urgência de integrar a ética à governança corporativa, transformando-a de princípio declarado em cultura vivida e promovida por toda a organização.

Na visão de Cortina (2008), a atividade empresarial deve ser imbuída de moralidade em suas diversas dimensões, incorporando integridade e responsabilidade e os líderes empresariais desempenham um papel fundamental na promoção de uma cultura ética, onde as tomadas de decisões devem considerar os impactos sobre todas as partes interessadas, visando ao bem comum e à preservação da reputação e da sustentabilidade empresarial.

Destarte, para implementar uma cultura ética e responsável na empresa, é fundamental adotar uma abordagem abrangente que inclua governança corporativa sólida e uma ética da direção. Esse compromisso ético deve ser vivenciado e promovido em toda a organização, transcendendo retórica e ser alcançado através da implementação de políticas e práticas que promovam a transparência, a prestação de contas e a integridade em todos os níveis da organização.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E ÉTICA DA DIREÇÃO

Na interseção entre ética e governança corporativa, emerge um novo paradigma de gestão responsável, onde transparência, integridade e sustentabilidade delineiam o caminho para o sucesso empresarial e social. Estes elementos fortalecem a reputação da organização, reduzem riscos de inconformidade, protegem investidores, facilitam captação de recursos e promovem o desenvolvimento econômico e social, preservando a responsabilidade corporativa.

A crescente demanda da sociedade por práticas empresariais éticas e socialmente responsáveis, aliada à urgência de combater fraudes, corrupção, desvios financeiros e danos ambientais, destaca a necessidade imperativa de empresas adotarem uma governança sólida, como elemento crucial na promoção da integridade e da ética nos negócios.

Definida pelo IBGC (2023) como um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e a sociedade em geral,



a governança corporativa demanda uma cultura ética em todos os níveis da empresa.

Esse sistema deve balizar a atuação dos líderes e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todos os *stakeholders*, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

Os princípios fundamentais da governança corporativa abrangem: integridade, que promove uma cultura ética; transparência, com a divulgação clara e tempestiva de informações relevantes; equidade, garantindo tratamento justo a todos; responsabilização, ligada ao desempenho das funções dos gestores com diligência, independência, responsabilidade pelas consequências dos atos e omissões e prestação de contas; e sustentabilidade, que visa a viabilidade econômico-financeira da organização e a redução de impactos negativos nas operações (IBGC, 2023).

Esses princípios, baseados na ética, não só guiam a gestão eficaz, como também promovem a confiança e a geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e a sociedade como um todo. Ao aderir a esses princípios, as empresas fortalecem sua reputação, mitigam riscos e contribuem para um ambiente de negócios ético e responsável.

A ética nos negócios está intrinsecamente ligada às ações individuais dos líderes dentro de uma empresa. As escolhas éticas refletem a responsabilidade do agente sobre os efeitos de suas decisões, sejam elas relacionadas ao cumprimento de regras, ao respeito por outras pessoas ou à priorização do bem coletivo sobre o individual (Couto *et al.*, 2022).

Destarte, Cortina (2008) ressalta a importância de os gestores incorporarem uma consciência ética, responsabilidade social e autorregulação em sua liderança para promover não apenas o sucesso econômico, mas também o bem-estar da sociedade e uma cultura empresarial ética e sustentável. A ética na gestão permeia todos os níveis da liderança empresarial e não se limita às virtudes pessoais desejáveis, mas envolve atitudes que moldam a atuação profissional e promovem comportamentos socialmente valiosos.

Nesse contexto, compreender a cultura organizacional é essencial, pois ela define as fronteiras da empresa, influencia o comportamento dos membros e pode orientar os objetivos estratégicos (Roble, 2022). Os líderes, ao dinamizarem e mobilizarem as capacidades humanas, promovem uma cultura que valoriza a cooperação, a responsabilidade e a confiança mútua.



A gestão ética não apenas influencia os líderes, mas define a identidade da organização. Liderando pelo exemplo, gestores éticos demonstram os valores desejados e contribuem para um ambiente íntegro (Cortina, 2008). A liderança é crucial nesse processo, promovendo uma cultura ética por meio de código de conduta, comunicação, treinamentos, canais de denúncia e responsabilização, prevenindo a corrosão da confiança e inconformidades (Momm, 2022).

A corrupção, contemplando as suas diversas conotações e interpretações, representa uma ação contrária à ética das virtudes, surgindo quando os líderes veem oportunidades de ganho pessoal que superam o risco de punição, agindo de forma utilitária e egoísta. Além de controles e programas de conformidade, é crucial repensar o *ethos* empresarial, valorizando não apenas a lucratividade, mas também o papel social das empresas (Rose-Ackerman; Palifka, 2020; Couto *et al.*, 2022).

As boas práticas de governança estabelecem a base para uma gestão eficaz e ética, definindo as responsabilidades dos administradores, estabelecendo políticas de remuneração e processos de tomada de decisão claros, garantindo a conformidade com leis e regulamentos (IBGC, 2022). Além disso, uma governança robusta inclui mecanismos de supervisão e controle que ajudam a prevenir comportamentos antiéticos e a detectar e corrigir desvios quando necessário.

O combate à fraude e corrupção exige uma abordagem ampla, além da Lei Anticorrupção (Brasil, 2013), envolvendo não apenas medidas governamentais, mas também a promoção de uma cultura empresarial ética. O novo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023) destaca a integridade como pilar central, reforçando o papel da ética na governança. Para implementar esse princípio, o compromisso das lideranças e o *tone at the top* são fundamentais.

A boa governança deve permear todos os níveis da empresa, com líderes exemplificando os valores éticos em uma abordagem *walk the talk*. Desenvolver uma cultura íntegra requer ações concretas, como a efetivação do código de conduta, canais de denúncia, treinamentos regulares sobre ética e *compliance* e monitoramento ativo, assegurando que todos entendam suas responsabilidades e contribuam para uma cultura de conformidade (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022).

Outra prática eficaz pode ser a criação de comitês de governança e ética compostos por membros independentes do conselho e especialistas externos, responsáveis por monitorar e avaliar continuamente as políticas e práticas da empresa.



em relação à integridade e à responsabilidade corporativa (IBGC, 2023). Assim, a integração da ética como fundamento da governança pode fortalecer essas iniciativas, promovendo uma cultura íntegra e sustentável em toda a organização.

Além disso, implantar políticas de incentivos e remuneração de executivos para reduzir o imediatismo nos resultados financeiros, pode servir como um mecanismo para assegurar a ética empresarial e as boas práticas de governança dentro das organizações (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022). Ao estabelecer claramente as repercussões pecuniárias para líderes em caso de deslizes éticos e má conduta, busca-se reforçar o compromisso com a integridade e a transparência.

Uma abordagem proativa e multifacetada é essencial para fortalecer a cultura organizacional ética e fomentar um ambiente de integridade, responsabilidade e prestação de contas em todos os níveis da empresa. Considerar mecanismos que alinhem os interesses dos líderes com os objetivos de longo prazo da empresa e de suas partes interessadas é fundamental.

Nesse sentido, a adoção de medidas como o *clawback* emerge como um dispositivo fundamental, permitindo à empresa recuperar parte da remuneração dos executivos em situações de comportamento inadequado ou resultados negativos decorrentes de suas ações. Isto posto, em que medida o *clawback* representa uma ferramenta proativa capaz de moldar a cultura organizacional e prevenir violações éticas por parte dos gestores?

3 CLAWBACK COMO INSTRUMENTO DE RESPONSABILIDADE E INTEGRIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

O ambiente de negócios enfrenta desafios como incertezas econômicas e questões éticas e ambientais, evidenciando a necessidade de boas práticas de governança. Gestores são pressionados a garantir eficiência e retorno financeiro, enquanto as empresas devem atender às expectativas dos *stakeholders*, indo além do desempenho financeiro.

A nova narrativa empresarial destaca a importância de incorporar fatores sociais e ambientais nas estratégias, visando a sustentabilidade empresarial (Ashley,



2019). Líderes devem agir com consciência ética, focando no propósito organizacional para tomar decisões responsáveis e dinâmicas (Cortina, 2008).

Neste sentido, os líderes também são responsáveis por gerenciar riscos e garantir a conformidade com leis e padrões éticos. Medidas como códigos de conduta, canais de denúncia e programas de conformidade fortalecem a governança e mitigam riscos de corrupção e fraudes, promovendo uma cultura organizacional íntegra e responsável.

A ética empresarial não só influencia o comportamento dos líderes, mas também define o caráter e a identidade da organização, contribuindo para um mundo empresarial mais íntegro, responsável e sustentável. Além disso, a integração da ética aos princípios de governança, além de fortalecer a reputação e a longevidade da empresa, tem um impacto positivo na economia e na sociedade como um todo.

Entre as práticas recomendadas, destaca-se a implementação de mecanismos de conformidade previstos na Lei Anticorrupção (Brasil, 2013) e no Decreto nº 11.129/2021 (Brasil, 2021), como programas de integridade que promovem uma cultura ética e transparente na organização. Esses mecanismos incluem o comprometimento da alta direção, padrões de conduta, treinamentos periódicos, gestão de riscos, registros contábeis precisos, controles internos, controles internos para garantir a elaboração confiável de relatórios financeiros, canais de denúncia, medidas disciplinares em caso de violações, monitoramento contínuo para prevenir, detectar e combater irregularidades.

Os programas de integridade ou de conformidade devem ser adaptados aos riscos específicos de cada empresa, com atualização constante para garantir sua eficácia (Momm, 2022). Trata-se de um processo contínuo, que reflete o compromisso da empresa com a ética e a governança responsável.

Além das medidas mencionadas, a inserção do *clawback* à política de remuneração e incentivos dos executivos emerge como uma estratégia adicional para promover a responsabilidade e a integridade na gestão empresarial. O *clawback*, ao permitir a recuperação de parte da remuneração dos executivos em caso de comportamento inadequado ou resultados negativos decorrentes de suas ações, não apenas fortalece os laços entre desempenho e compensação, mas também reforça os valores de responsabilidade e prestação de contas na cultura organizacional (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022).



Em face da necessidade de fortalecer a governança e promover uma cultura empresarial ética, o *clawback* surge como um farol na busca por responsabilidade e integridade na gestão empresarial, iluminando caminhos legais, éticos e transparentes.

3.1 RESPONSABILIDADE DOS GESTORES E ADMINISTRADORES

A ética, alicerce da governança corporativa, deve ser o guia para as decisões empresariais, contemplando os princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Segundo Cortina (2007), os líderes têm a missão de serem os guardiões desses valores e defensores das melhores práticas, moldando suas escolhas de acordo com a identidade organizacional.

Os escândalos corporativos de empresas como Enron, WorldCom, Petrobras, Vale e Americanas, evidenciam falhas estruturais na governança corporativa, resultante de um modelo de gestão centrado na maximização do valor para os acionistas. Esse paradigma entra em conflito direto com os princípios ambientais, sociais e de governança, que hoje ganham cada vez mais relevância no cenário empresarial. Tais eventos destacam que é imperativo fazer alterações institucionais que impliquem em práticas eficazes de governança e de integridade, guiadas pela ética da responsabilização, e não só por resultados (Barbosa, 2019).

Uma cultura empresarial que prioriza a maximização dos lucros em detrimento da integridade e da ética tende a incentivar condutas questionáveis. Esses incidentes, além de acarretarem sérios danos financeiros e de reputação, refletem deficiências profundas na cultura corporativa, sublinhando a necessidade premente de uma abordagem mais ética, responsável e transparente na gestão empresarial, de acordo com os ensinamentos de Cortina (2008).

A responsabilização dos gestores, conforme delineada no novo Código do IBGC (2023), torna-se ainda mais relevante nesse contexto, exigindo que os líderes ajam com diligência, independência e responsabilidade, cientes das implicações de suas decisões não apenas para si mesmos, mas também para a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente. As boas práticas de governança corporativa devem orientar e direcionar a atuação dos líderes, visando à criação de valor sustentável para a empresa, seus acionistas e a sociedade.



Vive-se em uma era de individualismo e oportunismo, onde a busca por gratificação muitas vezes ignora a ética e a responsabilidade. Dworkin (2014) destaca a necessidade de responsabilidade ética, lembrando que as escolhas de cada um impactam a sociedade como um todo, ressaltando a importância de valores como o bem viver e a integridade. Nesse sentido, empresas devem adotar boas práticas e investir em integridade e gestão de riscos para orientar seus gestores e evitar condutas prejudiciais às partes interessadas.

Nesse contexto, é fundamental que tanto indivíduos quanto empresas reconheçam a importância dos valores éticos e das boas práticas na tomada de decisões e na conduta empresarial e que a responsabilidade dos administradores vai além do aspecto ético e envolve também aspectos jurídicos, tanto civil quanto penal.

Segundo o Código Civil (Brasil, 2002), os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e terceiros prejudicados por culpa no desempenho de suas funções. Ademais, caso ajam com dolo, culpa, violação da lei ou do contrato social, podem ser responsabilizados patrimonialmente. Esta responsabilidade também se estende ao âmbito penal, onde administradores, sócios e líderes podem ser responsabilizados criminalmente se concorrerem para a prática do delito, conforme estipulado em lei.

Administradores e gestores têm um conjunto de deveres e responsabilidades que devem ser rigorosamente observados para garantir uma administração transparente, ética e eficaz. Conforme o Código Civil (Brasil, 2002) e a Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976), devem exercer suas funções com cuidado, diligência e lealdade, agindo sempre no melhor interesse da companhia, bem como evitar conflitos de interesses, garantir o sigilo de informações relevantes e tomar decisões que estejam alinhadas com os objetivos e valores da empresa.

Além disso, é fundamental que se abstenham de praticar atos de liberalidade à custa da companhia, utilizar recursos ou bens da empresa em benefício próprio ou receber vantagens pessoais sem a devida autorização estatutária. A violação desses padrões pode acarretar sérias consequências, incluindo responsabilidades civis e criminais, além de restrição ao exercício de cargos de direção em outras empresas.

A ética, a transparência e a prestação de contas são pilares essenciais da gestão empresarial, cruciais para evitar fraudes e práticas antiéticas. A liderança, ao conduzir a estratégia da organização, deve incorporar as melhores práticas contábeis



e de auditoria no processo de governança corporativa, além de prestar as devidas contas de seus atos e decisões, tanto a nível financeiro quanto de desempenho de suas atividades (Roble, 2022).

Apesar das consequências legais conhecidas, como responsabilização civil e criminal, a busca por vantagens financeiras pode levar a decisões de curto prazo prejudiciais no longo prazo. Para evitar esse cenário, carece ser adotado políticas de remuneração e incentivos alinhadas à ética empresarial, promovendo uma cultura organizacional que valorize a integridade e a responsabilidade.

A política de incentivos e remuneração de administradores e gestores deve vincular os pagamentos aos resultados, com metas claras de curto, médio e longo prazos, alinhadas à geração de valor para a organização e seus stakeholders (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022; Cha; Gill; Wong-on-Wing, 2023). É essencial evitar incentivos de curto prazo que incentivem metas agressivas e ganhos rápidos, pois podem gerar prejuízos futuros para a empresa (Civolani, 2020).

Além de estabelecer uma política de remuneração que incentive condutas alinhadas à boa governança, é crucial considerar mecanismos de responsabilização para práticas inadequadas. Nesse sentido, o *clawback*, que permite à organização recuperar pagamentos feitos aos administradores em situações de fraude, má conduta ou resultados financeiros manipulados, seria um instrumento eficaz.

Alinhar os interesses do gestor aos objetivos da empresa e dos *stakeholders* requer o uso de instrumentos adequados para garantir o compromisso com a sustentabilidade da organização. Uma política de incentivos e remuneração cuidadosamente estruturada ajuda a mitigar conflitos de interesse e condutas antiéticas por parte dos administradores e gestores, fortalecendo a governança corporativa e promovendo uma cultura organizacional íntegra e responsável.

3.2 CLAWBACK: CONCEITO E APLICAÇÃO NA GOVERNANÇA

Ante a urgência em fortalecer as práticas de governança corporativa e integridade nas empresas e promover uma cultura organizacional ética e responsável, surge a necessidade de explorar mecanismos que possam mitigar os riscos de condutas antiéticas e ilegais por parte dos administradores e gestores. Um desses



mecanismos é o *clawback*, uma ferramenta que tem ganhado destaque no contexto empresarial.

O termo *clawback*, de origem em inglês, refere-se à possibilidade de recuperar determinados pagamentos feitos a administradores em situações específicas, como fraudes, má conduta ou manipulação de resultados financeiros. A aplicação do *clawback* tem o propósito de responsabilizar os administradores e gestores por suas ações, mesmo após o recebimento de vantagens financeiras, e contribuir para a promoção de uma cultura de comportamento ético e de conformidade nas organizações (Civolani, 2020; Velte, 2020). Compreender seu conceito é essencial para aprimorar os mecanismos de governança e integridade empresarial.

A origem e o conceito do *clawback* remontam ao cenário regulatório dos Estados Unidos, especialmente marcado pela implementação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, como resposta aos escândalos corporativos, como o da Enron. Embora a SOX não tenha inicialmente exigido a adoção de disposições de *clawback*, ela introduziu o requisito de que os altos executivos envolvidos em fraudes em relatórios financeiros reembolsassem os valores dos bônus e incentivos recebidos. Todavia, a aplicação desta disposição foi limitada, levando à necessidade de regulamentações mais rigorosas, como a Lei Dodd-Frank de 2010, após a bolha imobiliária e crise financeira de 2008 (Civolani, 2020; Velte, 2020).

Esta última Lei estabeleceu regras mais abrangentes, cobrindo não apenas fraudes, mas também todos os eventos desencadeadores de reformulação contábil de forma obrigatória pela empresa, com um período de cobertura de três anos antes da exigência de reformulação. A implementação do *clawback*, no entanto, não se restringe aos Estados Unidos, ganhando relevância também na União Europeia, por meio da Diretiva 2017/828/UE, onde é reportado como um instrumento voluntário de restituição atrelado a política de remuneração variável dos gestores (Velte, 2020).

O *clawback*, ou política de recuperação, permite à empresa recuperar incentivos concedidos a executivos em casos como violações contratuais, má conduta ou eventos específicos (Cha; Gill; Wong-On-Wing, 2023). Essa medida protege a empresa contra comportamentos inadequados, como fraudes ou violações éticas (Velt, 2020). Por exemplo, pode-se recuperar bônus pagos a executivos envolvidos na fraude de um balanço.



O principal objetivo do *clawback* é dissuadir comportamentos prejudiciais e proteger os ativos da empresa, responsabilizando os envolvidos por violações ou má conduta e permitindo a recuperação do dinheiro pago indevidamente (Cha; Gill; Wong-On-Wing, 2023). Portanto, as cláusulas de recuperação em contratos de remuneração de executivos representam uma ferramenta moderna de monitoramento e alinhamento de incentivos entre gestores e empresa, contribuindo para uma governança corporativa mais responsável (Velte, 2020).

A implementação do *clawback* vem sendo reconhecida como uma ferramenta eficaz para promover responsabilidade e integridade na gestão, valorizando a empresa e melhorando a qualidade dos lucros (Velte, 2020). Ao prever consequências financeiras para líderes em casos de má conduta, o *clawback* reforça o compromisso com a integridade e a transparência organizacional, serve como dissuasor contra condutas inadequadas e alinha os incentivos dos executivos aos objetivos de longo prazo da empresa (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022).

Integrar o *clawback* à política de remuneração dos executivos, portanto, é uma estratégia adicional para fortalecer a cultura ética nas organizações, garantindo que a remuneração esteja diretamente ligada ao desempenho responsável e à criação de valor sustentável. Assim, o *clawback* não apenas promove uma cultura de responsabilidade corporativa, mas também contribui para a construção de uma governança sólida e transparente.

No Brasil, embora ainda não exista uma legislação específica que aborde o *clawback*, há avanços significativos nesse sentido. Dois Projetos de Lei, nº 81/2019 e nº 866/2019, atualmente em tramitação no Congresso Nacional, buscam instituir o *clawback* no ordenamento jurídico brasileiro. Esses projetos propõem a inclusão de um artigo na Lei Anticorrupção brasileira, o artigo 24-A, para permitir a recuperação de incentivos financeiros devidos ou pagos a dirigentes e administradores em caso de atos cometidos contra a administração pública (Brasil, 2019a; Brasil, 2019b).

O objetivo principal dessas propostas é estabelecer uma estrutura legal que possibilite a restituição de bônus, gratificações e outros benefícios concedidos a administradores e gestores envolvidos em condutas impróprias, ampliando assim a responsabilização por eventuais ilícitos.

O texto dos Projetos de Lei retro citados delineia os critérios e procedimentos para a aplicação do *clawback*, estabelecendo condições sob as quais a empresa pode



recuperar incentivos financeiros concedidos a seus dirigentes e administradores.

Entre os requisitos propostos estão a previsão de políticas de remuneração que condicionem o recebimento dos incentivos à não participação em atos ilícitos, a comprovação do envolvimento culposo ou doloso dos beneficiários desses incentivos nos atos previstos na Lei Anticorrupção e a realização de procedimentos administrativos internos para a apuração desses envolvimentos (Brasil, 2019a; Brasil, 2019b).

Essas iniciativas refletem uma crescente preocupação com a responsabilização no ambiente empresarial, visando dissuadir condutas inadequadas, corrupção e fraudes. A introdução do *clawback* representa um avanço significativo no ambiente corporativo brasileiro. Esses projetos surgem com o intuito de modificar o cenário nacional, valorizar a ética e a integridade na governança corporativa e promover a integridade e a responsabilidade nos negócios.

Ao incorporar o *clawback* como parte integrante da estrutura de governança corporativa, as empresas podem fortalecer sua cultura organizacional, reforçar a confiança dos *stakeholders* e proteger sua reputação. A implementação eficaz do *clawback* não apenas estabelece um padrão claro de responsabilidade e prestação de contas para administradores e gestores, mas também envia um sinal forte de compromisso com valores éticos e práticas empresariais transparentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética empresarial, inspirada pela doutrina de Adela Cortina, surge como uma bússola indispensável para nortear as relações entre as empresas e seus *stakeholders*. Essa abordagem visa estabelecer uma cultura firmada na integridade e responsabilidade social, onde os líderes desempenham um papel fundamental ao promover políticas que incentivem a diversidade, o respeito e a transparência. Ao integrar preocupações ambientais e sociais em suas operações, as empresas não apenas buscam atingir seus objetivos organizacionais, mas também reconhecem a importância de respeitar os valores e direitos da sociedade em que estão inseridas.

A busca pela harmonização dos objetivos corporativos com as normas e valores socialmente aceitos é um desafio contínuo para as empresas. Agir de forma



ética implica não apenas na busca inteligente por metas, mas também no respeito aos valores da sociedade e aos direitos fundamentais. Para tanto, é essencial considerar não apenas a legislação vigente, mas também as convicções morais predominantes, integrando prudência e justiça ao processo decisório empresarial. Dessa forma, as empresas podem estabelecer um equilíbrio entre seus objetivos comerciais e as expectativas éticas da sociedade.

A implementação de políticas de governança corporativa sólidas, aliada a mecanismos de responsabilização, como o *clawback*, emerge como uma abordagem eficaz para promover uma cultura organizacional pautada na integridade e na transparência. Esta pesquisa buscou investigar o potencial do *clawback* como uma ferramenta proativa na influência da cultura organizacional e na prevenção de violações éticas por parte de administradores e gestores.

Ao integrar princípios éticos à governança corporativa e adotar medidas que responsabilizem os líderes por condutas inadequadas, as empresas podem não apenas ter a oportunidade de fortalecer sua reputação e relação de confiança com os *stakeholders*, mas também de contribuir significativamente para a construção de um ambiente de negócios mais seguro, confiável e socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

ARAFA, Mohamed A. A. A.; BITTENCOURT, Denise; RECK, Janriê R. Corrupção, ética governamental e corporativa: uma visão geral do progresso no direito comparado e no Brasil. **Sequência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 90, p. 1-32, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/87454> Acesso em: 3 mar. 2024.

ASHLEY, Patricia Almeida (org). **Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios**: (des)construindo limites e possibilidades. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BARBOSA, Vanessa. Escândalos tornam compliance imperativo – para empresas e governos. **Negócios - Exame**. São Paulo, 10 mai. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/escandalos-tornam-compliance-imperativo-para-empresas-e-governos/> Acesso em: 10 mar. 2024.

BERTONCINI, Mateus Eduardo S. N.; KLOSS, Ricardo. A ética empresarial e o combate à corrupção transnacional. **Revista Novos Estudos Jurídicos**, Itajaí, SC, v.



17, n. 2, p. 221-236, 2012. Disponível em:
<https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/3969> Acesso em: 4 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm Acesso em: 15 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm Acesso em: 15 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 02 ago. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em: 15 fev. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70 Acesso em: 15 fev. 2024.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 81/2019. Altera dispositivos da Lei nº 12.846/2013 para prever a restituição de incentivos financeiros (clawback) devidos ou pagos a dirigentes e administradores, em caso de atos cometidos contra a administração pública. 04 fev. 2019a. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarIntegra?codteor=1707401&filename=PL%2081/2019 Acesso em: 15 fev. 2024. Texto Original.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei nº 866/2019. Altera dispositivos da Lei nº 12.846/2013 para prever a restituição de incentivos financeiros (clawback) devidos ou pagos a dirigentes e administradores, em caso de atos cometidos contra a administração pública. 19 fev. 2019b. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7919001&ts=1674177136724&disposition=inline> Acesso em: 15 fev. 2024. Texto Original.

CIVOLANI, Paula T. G. Modelo recomendável para concessão de remuneração variável para executivos da alta gerência de companhia fechada. 2020. 50 p. Dissertação (Mestrado profissional em Direito) Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito de São Paulo, São Paulo, 2020.

CHA, Yunshil; GILL, Susan; WONG-ON-WING, Bernard. Clawback policy enforcement: to disclose or not to disclose. **Advances in Accounting**, v. 62, set. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0882611023000202> Acesso em: 10 mar. 2024.



CORTINA, Adela. (org). **Construir confiança**: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. trad. Alda A. Machado. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

CORTINA, Adela. **Ética de la empresa**: claves para una nueva cultura empresarial. 8. ed. Madrid: Editorial Trotta, 2008.

COUTO, Felipe F. et al. Neoliberalismo, ethos empresarial e corrupção nos discursos da família Odebrecht. Farol. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Minas Gerais, v. 9, n. 26, dez. 2022, p. 735-778. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/6379> Acesso em: 4 dez. 2023.

DWORKIN, Ronald. **A raposa e o porco-espinho**: justiça e valor. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2014.

EY - Ernest & Young Global Limited. **Global Integrity Report 2022**. 04 fev. 2022. Disponível em: ey.com/forensicsglobalintegrityreport2022. Acesso em: 15 fev. 2024.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Lições de 2021 para a governança corporativa de empresas listadas**. São Paulo: IBGC, 2022.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MOMM, Márcia A. L. **A governança corporativa e o compliance em tempos de transformação social**: ensaio sobre os códigos de conduta no âmbito laboral. 1. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

ROBLE, Gilmara L. E. A importância da cultura organizacional para os princípios da governança corporativa. In **Governança corporativa**: estudos e prática. Angelo Palmisano et al. (org). São Paulo: Pimenta Cultural, 2022, p. 62-75.

ROSE-ACKERMAN, Susan; PALIFKA, Bonnie J. **Corrupção e governo**: causas, consequências e reformas. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

VELTE, Patrick. Determinants and consequences of clawback provisions in management compensation contracts: a structured literature review on empirical evidence. **Business Research**, v. 13, 10 dec. 2020, p. 1417-1450. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00135-9> Acesso em: 10 mar. 2024.