

NORMA ISO 9001 E OS DEVERES DOS ADMINISTRADORES

Gabriel Schein do Couto

RESUMO: O presente artigo possui o objetivo de analisar a atualidade do ponto de vista do dever do administrador e o risco da atividade, bem como algumas ferramentas organizacionais podem auxiliá-lo e protegê-lo. Os deveres dos administradores tratados de forma subjetiva na Lei das S.A. a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), levanta questionamentos sobre a capacidade do administrador de negociar. O questionamento é importante, pois em um mundo globalizado as entrelinhas e os níveis alcançados por uma administração, por muitas vezes, ainda são inexplorados. Para isso esse texto busca trabalhar com uma ferramenta denominada ISO 9001 de forma a auxiliar e proteger o administrador ao longo de sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Dever do administrador – ISO 9001 – Administrador - Empresa.

ABSTRACT: The purpose of this article is to analyze the current situation in relation to the duty of the administrator and the eminent risk of the activity. The duties of the administrators these subjectively dealt with in the Brazilian Corporate Law, the Brazilian Corporate Law (Law No. 6,404 / 1976), due to its high subjectivity load raises questions about the extent to which the manager has the capacity to negotiate. The questioning is important, because in a globalized world the lines and levels reached by an administration are often still unexplored. For this, the work seeks to work with a tool called ISO 9000 as a way to assist and protect the administrator throughout his administration.

KEYWORDS: Duty of the administrator - ISO 9001 - Administrator - Company.

Sumário: 1. Introdução 2. Deveres do administrador 2.1 Dever de diligência 2.2 Dever de lealdade 2.3 Dever de informação 2.4 Normas ISO 2.5 Normas ISO como proteção judicial ao administrador 3. Considerações finais

1 INTRODUÇÃO

No Brasil como em diversos outros países o administrador ao longo de sua gestão deve basear suas decisões em pilares como forma de sustentação, esses são estabelecidos e normatizados na LSA (Lei das Sociedades por Ações) regulada na lei nº 6.404/1976. Porém como será analisado ao longo do trabalho, tanto administradores de sociedades anônimas, quanto de outros tipos societários estão sujeitos ao cumprimento de deveres, e para tal com o tempo foram criadas ferramentas como forma de garantia de segurança ao administrador e a sociedade.

Porém ao longo de sua administração diversas dúvidas surgem sobre o cumprimento ou não de seu dever, para isso foram criadas ao longo do tempo ferramentas capazes de garantir maior segurança tanto ao administrador quanto a sociedade.

A ferramenta acima mencionada a ser estudada é a ISO (International Organization for Standardization) 9001, recheada de práticas a serem seguidas e utilizadas pelo administrador. A ideia desta é trazer uma norma internacional, mas perfeitamente aplicável ao cenário nacional para que o administrador tenha bases concretas e protocolos estabelecidos para respaldar juridicamente ao longo do exercício de sua gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando iniciamos a falar sobre deveres dos administradores é importante estabelecer estes como diretoria e conselho de administração, de acordo com

Lammy¹, “É importante compreender que o sistema adotado pela LSA para deveres e responsabilidades foi destinado de forma genérica aos administradores, sem distinguir entre diretores e membros do conselho”. Seguindo a linha do tempo no que tange a questão de dever do administrador é importante fazer uma breve distinção entre deveres e responsabilidades, dentre os quais o dever vem antes da responsabilidade e é independente dela².

É importante ressaltar tal diferença, justamente para limitar e analisar de maneira mais profunda a que institui normativo o administrador está sujeito. No Brasil, os deveres são citados na seção IV da LSA, a qual regula de forma subjetiva o dever de diligência, informação e lealdade que serão aprofundados. No entanto além da LSA existe também outros institutos que buscam guiar o administrador tal como o Instituto de Governança Corporativa (IBGC).

Por isso, as incumbências as quais o administrador deve se submeter é de suma importância observar a legislação que o mesmo está sujeito.

Por muitas vezes há a ideia equivocada de que somente teriam deveres a cumprir as administradores de sociedades anônimas (S.A'S), porém os deveres devem ser observado pelo administrador independentemente do tipo societário ao qual está sujeito a empresa.

Entretanto, a implementação de ferramentas de gestão é árdua, tanto pela cultura já estabelecida ou mesmo por questões econômicas. Sendo assim em pequenas e médias empresas esta barreira deve ser quebrada. Isso acontece comumente porque grandes empresas estão sujeitas a fiscalizações rotineiramente e então prezam por demonstrar caminhos fundamentados que o administrador deve seguir.

Todavia, pra delimitar e evidenciar as incumbências do administrador, é preciso que haja o entendimento dos deveres estabelecidos em legislação.

¹ Alfredo Luiz Bulhões Pedreira Lamy Filho, ‘Direito Das Companhias’ (SÃO PAULO, 2017).

² Lamy Filho.

2.1 Dever de Diligência

O dever de diligência é estabelecido como o princípio básico a ser seguido pelo administrador, previsto de forma subjetiva no art. 153 da Lei das S/A³. Aborda que o “o homem honesto” deve empregar o mesmo zelo e cuidado na administração de uma sociedade nos moldes que empregaria nos seus próprios negócios. Remete-se principalmente à ideia de uma adequação do administrador a uma metodologia padronizada de gestão, buscando sempre os interesses da sociedade.

Como método delimitador do dever de diligência, os tribunais norte-americanos, esse no qual o modelo Brasileiro é baseado, trata da Business Judgment Rule como método de avaliação se o administrador cumpriu ou não com seu dever.

Von Adamek⁴ define a “business judgment rule” nos seguintes moldes:

A business judgment rule constitui uma regra norte-americana de origem jurisprudencial, pela qual os tribunais têm-se recusado a sindicar o mérito das decisões tomadas pelos administradores no desempenho de suas tarefas. Por ela, os tribunais limitam-se a verificar se, diante das particularidades no caso concreto, a decisão tomada pelos administradores resultou de um processo decisório razoável e bem informado.

2.2 Dever de Lealdade

Outra atribuição de suma importância é o dever de lealdade, que é definido como o compromisso de sempre buscar proteger os interesses da companhia. Este está previsto no art. 155 da Lei das SA⁵, e considera que o administrador,

³ Brasil, ‘Lei N° 6.404, de 15 de Dezembro de 1976.’, 2020, 1–91. Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.

⁴ Marcelo Vieira Von Adamek, ‘Responsabilidade Civil Dos Administradores de S/a E as Ações Correlatas’ (São Paulo, 2012).

⁵ Brasil. Art. 155. O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado:

I - Usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;

por possuir um cargo de poderes para exercer e informações para se servir, deve ele servir a empresa e não dela se servir tendo assim um dever de lealdade absoluto com a companhia⁶.

Além de manter o sigilo sobre os negócios empresariais e não utilizar seu cargo para proveito próprio ou de terceiros⁷.

2.3 Dever de informação

Previsto no art. 157 da Lei das S/A⁸, por último, mas não menos importante, o dever de informação, aqui sim estabelecido de maneira mais específica para empresas de capital aberto.⁹

Sua delimitação às companhias de capital aberto se dá justamente por pressupor que o administrador, ao possuir informações privilegiadas da companhia, não pode agir de maneira a se beneficiar delas. O dever trata de prestar à companhia e aos acionistas todas informações pertinentes.

Nas palavras de Oliveira¹⁰, “O dever de informar concretiza o dever de lealdade. Os fatos relevantes da empresa, e, em especial da relação negocial entre o administrador e aos órgãos de direção, para que as decisões a serem tomadas sejam com plena ciência das circunstâncias em todo o seu conjunto”.

2.4 O cumprimento dos deveres pelo administrador

Ao analisarmos os deveres e principalmente as delimitações estabelecidas em lei, surgem muitas dúvidas, em especial pela ideia de subjetividade que a

II - Omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia;
III - adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir.

⁶ Lamy Filho.

⁷ Daniele de Lima de Oliveira, ‘Deveres e Responsabilidade Dos Administradores Da s / A’, 2008.

⁸ Brasil. Art. 157. O administrador de companhia aberta deve declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.

⁹ Lamy Filho.

¹⁰ Oliveira.

mesma demonstra em seus poucos artigos. Para isso, diversos outros órgãos, entre eles o IBGC, tenta estabelecer metodologias de gestão que o administrador deve seguir. O mesmo instituto publicou o primeiro código das melhores práticas de governança corporativa, passando a publicar documentos especificamente relacionados as boas práticas de governança¹¹.

Conforme estabelece o IBGC¹², a respeito do risco da atividade empresarial:

Empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas.

Percebe-se que o administrador corre grandes riscos durante o curso de sua gestão, bem como o risco da atividade empresarial por si só. Para isso, existem algumas ferramentas passíveis de implementação por empresas como forma de garantir uma administração saudável e certa proteção ao administrador. A ferramenta que o estudo pretende abordar é o sistema de gestão de qualidade ISO 9001.

Maekawa¹³, define a norma ISO 9001 como:

A norma ISO 9001 é um padrão certificável de qualidade que foca principalmente a obtenção de processos eficazes e clientes satisfeitos. Este padrão é aplicável, pelo menos em tese, a todas as organizações, independentemente do tipo, tamanho ou produto/serviço oferecido e pode ser considerado um elemento básico e introdutório para estabelecer processos estruturados e organizados, tornando-se a base fundamental para o avanço da qualidade e, conseqüentemente, da gestão empresarial.

¹¹ IBGC, *Governança Da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016.

¹² IBGC, *Guia de Orientação Para Gerenciamento de Riscos Corporativos*, 2007.

¹³ Rafael Maekawa, Marly Monteiro de Carvalho, and Otávio José de Oliveira, 'Um Estudo Sobre a Certificação ISO 9001 No Brasil: Mapeamento de Motivações, Benefícios e Dificuldades', *Gestão & Produção*, 20.4 (2013), 763–79 <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>>.

Conforme ressalta o IBGC¹⁴, é importante que as empresas possuam ferramentas que permitam ao administrador controlar e administrar de maneira saudável e com bases bem estabelecidas.

2.5 NORMAS ISO

Para tratar das normas ISSO e da correlação com os deveres dos administradores é fundamental compreender sua origem e seus princípios.

A International Organization for Standardization é a responsável pelo desenvolvimento das normas ISO, possuindo sua sede em Genebra e tendo como marco histórico sua fundação em 1946. Tais normas possuem forte relevância no cenário mundial, trazendo maior confiabilidade com certificação ISO, justamente devido a rigidez e as exigências para a obtenção de tal reconhecimento.

A ISO possui uma grande representatividade com relação à emissão de normas internacionais. Assim nas palavras de Valéria Martin¹⁵, “as normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado como um “atestado de garantia da qualidade””.

Dentre as normativas estabelecidas pelo sistema ISO destaca-se a ferramenta ISO 9000 que pelas palavras de Maekawa¹⁶, “A série ou família de normas ISO 9000 é composta pelas seguintes normas: ISO 9000, que apresenta fundamentos e vocabulário; ISO 9001, que é a norma certificável, apresentando os requisitos básicos para um SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade); e a ISO 9004, que apresenta recomendações para a melhoria do desempenho dos SGQs”.

¹⁴ IBGC, *Guia de Orientação Para Gerenciamento de Riscos Corporativos*.

¹⁵ Valéria Martin Valls, ‘O Enfoque Por Processos Da NBR ISO 9001 e Sua Aplicação Nos Serviços de Informação’, *Ciência Da Informação*, 33.2 (2004), 172–78 <<https://doi.org/10.1590/s0100-19652004000200018>>.

¹⁶ Maekawa, Carvalho, and Oliveira. p 2.

A análise aqui exposta trata de avaliar a ISO 9001, um sistema utilizado na gestão com uma ideia de organização de processos. Com vistas na melhoria dos processos empresariais, é possível ter como base três principais pilares: satisfação do cliente, melhoria continuada e visão concreta de processos¹⁷. Os três se inter-relacionam, pois apenas com um sistema de qualidade se alcança satisfação da clientela e para tal é preciso melhoria continuada com intenção de manter e projetar a eficácia, sendo o terceiro um processo importante, no qual a empresa tem visão concreta de suas atividades, tornando exequíveis e aperfeiçoáveis.

Por se tratar de uma normativa internacional, a alta credibilidade gerada em torno de empresas certificadas por normas ISO vem ao encontro da busca pela boa administração empresarial.

O administrador ao possuir ferramentas e basear suas decisões em processos, é capaz de tomar decisões em congruência com os interesses da empresa. Ao implementar a ferramenta ISO 9001 o administrador além maior confiabilidade para a empresa, aquele também agrega maior credibilidade à sua gestão.

Citando Rodrigo Valio¹⁸, "O mapeamento dos processos e o planejamento de ações de melhoria auxiliaram a empresa a obter significativos resultados quanto à redução de custos de fabricação, a organização e melhoria do ambiente de trabalho e, principalmente, um excelente relacionamento com o cliente por meio da criação de um canal de comunicação direto, oferecendo um alto de interação, sendo fonte de grandes oportunidades de melhoria conforme detalhado na próxima seção".

2.6 Normas ISO como proteção ao administrador

¹⁷ Valls.

¹⁸ Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez and Manoel Fernando Martins, 'Melhoria Contínua No Ambiente ISO 9001 : 2000 : Estudo de Caso Em Duas Empresas Do Setor Automobilístico', *Produção*, 17.3 (2000), 592–603.

Assim como uma boa organização empresarial baseada em normativas internacionais passam a trazer credibilidade maior à empresa, também traz proteção ao administrador em eventuais momentos que são levantados questionamentos sobre o cumprimento de seus deveres.

Como exemplo prático aonde o administrador pode ser responsabilizado sobre o mau desempenho de suas funções, tal como aconteceu no caso Sadia, processo administrativo levantado pela CVM, para apurar a responsabilidade dos administradores da empresa. O presente caso ocorreu após a empresa Sadia S/A sofrer um prejuízo de R\$ 760.000.000. Os juízes relatores do caso acabaram por condenar os administradores em vista do descumprimento de seus deveres. A condenação demonstra justamente o não funcionamento de sistemas de monitoramento de riscos¹⁹.

Logo, conforme analisado, se existir em processos bem definidos e comprovados em caso de questionamentos sobre seu bom funcionamento ou não, poderá ser atribuído como matéria de defesa a ISO 9001.

Porém o intuito não só de ajudar o administrador ao cumprimento de seus deveres, a norma ISO pode ser uma importante fonte de provas perante o judiciário em eventual questionamento sobre a veracidade de sua administração. Por fim, pode-se dizer que normas ISO nada mais são do que ferramentas nas quais o administrador pode basear-se para organização dos processos empresariais. Podendo, portanto, basear suas decisões de maneira organizada em processos ISO.

3 Considerações Finais

Isto posto, conforme analisado ao longo do texto, os administradores estão sujeitos a deveres e responsabilidades inerentes ao cargo e estes acabam por serem descritos subjetivamente na lei brasileira, causando desconforto ao longo

¹⁹ Larissa Teixeira, *Os Deveres Dos Administradores de Sociedades Anônimas Abertas*, ed. by SARAIVA (SÃO PAULO, 2017).

da gestão. Além disso, a legislação brasileira orienta que as decisões do administrador devem ser baseadas no maior número de informações cabíveis. Neste cenário, a ferramenta ISO 9001 – pertencente à família ISO – mostra-se importante aliada a eles e às empresas. Isso porque tal instrumento tem reconhecimento internacional e de forma regulamentada e padronizada estabelece organização de processos. Entretanto, cabe salientar que não apenas a certificação ISO traz a segurança necessária a gestão, mas as diretrizes empresariais também precisam ser seguidas e constantemente aperfeiçoadas para a contínua melhora na gerência dos processos.

REFERÊNCIAS

- Adamek, Marcelo Vieira Von, 'Responsabilidade Civil Dos Administradores de S/a E as Ações Correlatas' (São Paulo, 2012)
- Brasil, 'Lei N° 6.404, de 15 de Dezembro de 1976.', 2020, 1–91
- Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, and Manoel Fernando Martins, 'Melhoria Contínua No Ambiente ISO 9001 : 2000 : Estudo de Caso Em Duas Empresas Do Setor Automobilístico', *Produção*, 17.3 (2000), 592–603
- IBGC, *Governança Da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016
- , *Guia de Orientação Para Gerenciamento de Riscos Corporativos*, 2007
- Lamy Filho, Alfredo Luiz Bulhões Pedreira, 'Direito Das Companhias' (SÃO PAULO, 2017)
- Maekawa, Rafael, Marly Monteiro de Carvalho, and Otávio José de Oliveira, 'Um Estudo Sobre a Certificação ISO 9001 No Brasil: Mapeamento de Motivações, Benefícios e Dificuldades', *Gestão & Produção*, 20.4 (2013), 763–79 <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>>
- Oliveira, Daniele de Lima de, 'Deveres e Responsabilidade Dos Administradores Da s / A', 2008

Teixeira, Larissa, *Os Deveres Dos Administradores de Sociedades Anônimas Abertas*, ed. by SARAIVA (SÃO PAULO, 2017)

Valls, Valéria Martin, 'O Enfoque Por Processos Da NBR ISO 9001 e Sua Aplicação Nos Serviços de Informação', *Ciência Da Informação*, 33.2 (2004), 172–78 <<https://doi.org/10.1590/s0100-19652004000200018>>