

GOVERNANÇA Contemporânea

UMA VISÃO JURÍDICA DE DESAFIOS ATUAIS

Alessandra de Azevedo Domingues

COORDENADORA E ORGANIZADORA

GOVERNANÇA Contemporânea

UMA VISÃO JURÍDICA DE DESAFIOS ATUAIS



PORTO ALEGRE, 2025

Copyright © 2025 by LEX Editora S/A

*Todos os direitos reservados. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio ou processo, sem prévia autorização do autor.
(Lei 9.610, de 19.02.98 – DOU 20.02.98)*

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Editora responsável: Marlene Imhoff

LEX Editora S/A

Rua Dezoito de Novembro, 423 - Conj. 203

CEP: 90240-040

Porto Alegre/RS

Serviço de Atendimento: (51) 3191-3033

www.lex.com.br

Capa: Fernanda Napolitano

G721 Governança contemporânea: uma visão jurídica de desafios atuais / Coordenado e organizado por Alessandra de Azevedo Domingues. – Porto Alegre: LEX, 2025.

15,5x22,5 cm. ; 412 p.
ISBN 978-85-7721-335-1

1. Governança corporativa. 2. Sistema normativo. 3. Governança. 4. Avaliação empresarial. 5. Direito empresarial. I. Domingues, Alessandra de Azevedo.

CDU 658.1:347.7

Catálogo na publicação: Leandro Augusto dos Santos Lima – CRB 10/1273

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento esta obra coletiva, fruto de uma iniciativa inovadora que surgiu entre os alunos da turma VIII do LLM em Direito dos Negócios, programa de pós-graduação *lato sensu* de Direito Empresarial da CEU Law School, e que foi acolhida por mim e por alguns dos professores.

Na época, além do exercício da docência, como professora associada, passei a desempenhar a função de Diretora das turmas VIII e IX do LLM, cargo para o qual fui convidada pelo Prof. Livre-Docente Rodrigo Vaz Sampaio que, na oportunidade, era o Diretor Acadêmico da instituição. Assumi a Diretoria de Turma com muita honra, passando a interagir mais intimamente com os alunos.

Para mim, o exercício da docência é uma missão que deve ser exercida com paixão, com a finalidade de despertar nos alunos a curiosidade, o interesse pelos estudos, pela pesquisa acadêmica e o interesse na produção de conteúdo.

Nos mais de 15 anos de docência, acompanhei muitos dos meus alunos da ESA – Escola Superior de Advocacia, da FIA, da FGV-Law, da EPD e de outras instituições de ensino nas quais lecionei, seguirem a cadeira acadêmica, cursarem Mestrado na USP/SP, cursarem o LLM no CEU Law School, mudarem a atuação profissional, migrarem de área, tudo fruto de reflexão em aulas práticas e dinâmicas de Contratos, de Societário, de Inovação, de Gestão Patrimonial e de Negócios e nas conversas que iam além dos muros acadêmicos.

Foi em um encontro casual com os alunos da turma VIII que o projeto surgiu. Os alunos revelaram o interesse de escrever uma obra coletiva, como fruto do ano de estudo intenso e enriquecedor, mas revelaram que precisariam de diretrizes, de apoio, de orientação, pois muitos nunca haviam escrito texto para publicação e pediram minha ajuda, que eu buscasse realizar o desejo deles. O desejo deles virou minha missão!

Assumi com muita alegria e garra o projeto, compartilhando com a escola e seus líderes, com professores e com alunos da turma IX, da qual eu igualmente era professora e Diretora de Turma. Foi muito gratificante perceber a adesão de alunos das duas turmas e dos meus colegas professores.

A construção foi coletiva, com ativa participação dos alunos e minha na definição do tema central (Governança Corporativa), na escolha das temáticas dos artigos, no título e na capa da obra. Ao longo do trajeto, fui orientando, conversando, revisando os artigos,

compartilhando percepções. Os alunos se revelaram maduros, pessoal e intelectualmente, venceram medos e a escassez do tempo.

Tivemos algumas perdas no percurso por uma série de fatores, gerando insegurança, frustrações e incertezas quanto ao futuro do projeto, mas nunca deixei de acreditar, fui exercendo a liderança que me foi entregue, com sabedoria, resignação e paciência.

Após 1 ano daquela primeira conversa, a semente germinou e o livro floresceu.

A temática central da *Governança* foi escolhida pela sua relevância contemporânea e pelo seu caráter transversal, capaz de permear diferentes áreas do conhecimento jurídico. Longe de se limitar a uma abordagem restritiva, a obra floresceu em múltiplas direções, revelando a riqueza e a complexidade dos temas que orbitam esse aspecto fundamental do mundo jurídico e empresarial do século XXI.

Os artigos que compõem esta coletânea abordam questões de primeira grandeza para o Direito contemporâneo: a Inteligência Artificial e a proteção de dados, com seus desafios regulatórios, trazendo inovações e desafios à governança, as dimensões éticas que permeiam as relações jurídicas modernas, a cultura corporativa como elemento estruturante das organizações, os sistemas de *compliance* e sua importância crescente, as complexidades do sistema tributário brasileiro que exige uma governança estratégica, as particularidades jurídicas das empresas familiares, a organização e exploração da atividade econômica por meio de contratos associativos, que impõem gestão e governança aos participantes, e as novas ferramentas e práticas de governança e gestão que são relevantes para a atividade empresarial na atualidade.

Esta diversidade temática não representa dispersão, mas sim a natural expansão de um conceito central – a governança – que se manifesta em diferentes esferas da vida jurídica e empresarial. Cada artigo contribui para a construção de um mosaico abrangente que revela como os princípios e as boas práticas de governança permeiam desde as estruturas societárias até relações contratuais das organizações, desde as questões tecnológicas até as tradições de empresas familiares.

Cada texto carrega consigo não apenas o conhecimento específico de sua área, mas também o espírito colaborativo e inovador que caracterizou todo o processo, desde sua concepção, com alguns artigos concebidos em coautoria.

O processo de elaboração desta obra representa, em si mesmo, um exercício de governança acadêmica: estudantes protagonizando sua própria formação, professores assumindo desafios pedagógicos, tecnologia permitindo reuniões de equipe e auxiliando nos aspectos visuais.

Este projeto demonstra que é possível conciliar academia com experimentação pedagógica, rigor científico com criatividade metodológica e, acima de tudo, que a

APRESENTAÇÃO

educação desempenha um papel fundamental na formação de novos pesquisadores, de novos professores, inspirando e transformando vidas.

Aos leitores, oferecemos não apenas uma coletânea de artigos sobre temas jurídicos relevantes, mas também o testemunho de uma experiência educacional transformadora.

Esta obra representa um marco na trajetória acadêmica de seus participantes e, esperamos, que seja uma contribuição significativa para o debate jurídico nacional acerca dos desafios contemporâneos no que concerne à Governança.

Que as reflexões aqui apresentadas inspirem novos questionamentos, fomentem discussões produtivas e contribuam para o aperfeiçoamento das práticas de Governança no ambiente empresarial, em todas as suas dimensões.

Por fim, em razão da estreita e íntima relação da Governança com a Ética Empresarial (meu tema de pesquisa no pós-doutoramento na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo – USP, atualmente em curso), esta obra ganhará voz nas Arcadas, já que será palco de debates entre os autores e outros professores e pesquisadores em Seminário por mim organizado, com o apoio do Prof. Newton De Lucca e da Comissão de Pesquisa da Faculdade de Direito da USP.

A todos que acreditaram e mantiveram a fé neste projeto inovador, meu muito obrigada. Aos meus alunos, espero que todos se mantenham na pesquisa e na produção acadêmicas.

Alessandra de Azevedo Domingues

Coordenadora e Organizadora

Doutora em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

Mestre em Direito Civil pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

PREFÁCIO

Este livro chega à comunidade jurídica brasileira com implicação especial.

Em primeiro lugar, os articulistas foram meus discentes ou são colegas docentes. A respeito de cada um, detenho certo vínculo, histórias a serem registradas e trocas efetivas de aprendizado. Muito me satisfaz, neste contexto, conseguirmos realizar o lançamento da obra na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco – Universidade de São Paulo, não apenas a principal instituição educacional do Brasil – minha *alma mater* nos Cursos de Graduação, Pós-Graduação e Pós-Doutorado, na qual obtive também a Livre-Docência em Direito Civil – mas também uma que preza por altos e louváveis *standards* de governança. Eu gozo do privilégio de viver e conviver neste *milieu* de excelência, ao qual sou eternamente grato.

Em segundo lugar, o tema se impõe além do que à primeira vista denota. Ao folhear as contribuições, percebemos que a governança transpassa assuntos societários, familiares, éticos, tributários, outros relacionados à inteligência artificial, à responsabilidade civil, além de ser conteúdo na formação de profissionais jurídicos em exercício ou não de funções de cúpula nas mais diversas entidades.

Por esses significativos fatores, esta coletânea frui de impacto em nossa comunidade jurídica nacional, passando a ser leitura obrigatória e de consulta a pesquisadores e juristas em seus ofícios.

Gostaria, todavia, de aproveitar o convite de escrever este Prefácio para destacar uma segunda triste leitura da governança. Muitas vezes essa é usada como escudo ou discurso para práticas altamente reprováveis. E, dentre tantas, parece-me uma das mais graves *a carência de aplicação da teoria à prática* com consequente perda de coerência e confiança.

Apesar de escreverem políticas e até mesmo ensinarem diretrizes de governança, algumas empresas e instituições, infelizmente, não as efetivam *comme il faut*. Inúmeras ações e comportamentos são indícios: decisões tomadas em evidente prejuízo de membros e sem qualquer fundamentação; consolidação de grupos de poder que desejam manter privilégios e rendimentos; boicote a certos integrantes (que desejam realmente ver o desenvolvimento de todos); silêncio manipulador de questões relevantes em nome de inexistente honra; dentre tantos outros. Enfim, emprega-se a bela governança para se conceber espaço nitidamente cínico. *Fiquemos todos atentos!*

Na qualidade de acadêmico e jurista, considero que são iniciativas como este livro e aquelas promovidas pela Universidade de São Paulo que enobrecem a governança e fomentam o ambiente (indispensavelmente) saudável.

Ainda, não deixe o leitor passar algo despercebido: esta é *uma publicação independente*. Em outras palavras, não contou com o apoio formal de nenhuma organização. Ela é fruto da força incansável dos docentes que dela participaram, em especial da Professora Doutora Alessandra de Azevedo Domingues. Soa, dessa forma, o sino pelo qual o maior patrimônio no ramo da educação são os discentes e os professores. É nesta relação que se instaura a paidéia grega e se coroa o sucesso de nossa sociedade.

Ensinar e educar é estar ao lado de seus pares docentes e apoiar efetivamente os discentes em sua infinita capacidade intelectual e profissional.

Distintas saudações.

Rodrigo de Lima Vaz Sampaio

*Livre-Docente em Direito Civil pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo
Pós-Doutor e Doutor em Direito Civil e Romano pela Faculdade de
Direito da Universidade de São Paulo*

SUMÁRIO

Governança nos contratos associativos <i>Alessandra de Azevedo Domingues</i>	13
Programas de integridade e ética: a importância desses dois fatores no fortalecimento da governança corporativa <i>Ana Cecília Martyn Milagres</i>	39
A governança corporativa em sociedades familiares: o equilíbrio entre o interesse da empresa e a harmonia familiar <i>Aylon Estrela Neto</i>	55
Governança corporativa e ética sob a perspectiva da filosofia de Aristóteles <i>Cláudia Kanan e Cláudia Luiza de Paiva</i>	81
Governança corporativa nas informações financeiras de sustentabilidade <i>Edison Carlos Fernandes</i>	109
Governança corporativa: ferramenta de valor, de preservação de interesses, de prevenção de conflitos e de mitigação de riscos <i>Eduardo Martins Boiati Filho</i>	119
Governança, <i>compliance</i> e o “manicômio tributário” <i>Faissal Yunes Junior e Rodrigo Hanson Sayeg</i>	137
A participação dos profissionais de direito nos conselhos de administração: um papel estratégico na tomada de decisões corporativas <i>Líbera Souza Ribeiro Nader e Itagiba Lino dos Santos</i>	161
A <i>business judgment rule</i> enquanto norma de governança corporativa das sociedades anônimas <i>Marcelo Godke</i>	177
Governança corporativa familiar <i>Marco Bassit Mello Cunha</i>	261
Governança da inteligência artificial <i>Marcus Vinícius Higino Maida</i>	287

O papel do conselho de administração na conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	
<i>Milene Nunes Rodrigues</i>	315
Responsabilidade civil da auditoria independente perante os <i>stakeholders</i>	
<i>Nara Lúcia Oliveira dos Santos Turra</i>	341
Programas de <i>compliance</i> cooperativo – a importância da governança em direito tributário e seus benefícios	
<i>Tais do Rego Monteiro</i>	387