

ORGANIZADORES

Angelo Palmisano
Alessandro Marco Rosini
Ronaldo Raemy Rangel
Enio Tadashi Nose

GOVERNANÇA CORPORATIVA

estudos e prática

AUTORES

Alessandro Marco Rosini | Angelo Palmisano | Enio Tadashi Nose
Fernando de Almeida Santos | Cilmara Lima de Elva Roble | Izabel Cristina Petraglia
José Luis de Medeiros Sousa | Luiz Gustavo Argentino | Rolf Henrique Neubarth
Ronaldo Raemy Rangel | Sidnei Messias Rodrigues | Vitor Stankevicius

ORGANIZADORES

Angelo Palmisano
Alessandro Marco Rosini
Ronaldo Raemy Rangel
Enio Tadashi Nose

GOVERNANÇA CORPORATIVA

estudos e prática

AUTORES

Alessandro Marco Rosini | Angelo Palmisano | Enio Tadashi Nose
Fernando de Almeida Santos | Gilmar Lima de Elva Roble | Izabel Cristina Petraglia
José Luis de Medeiros Sousa | Luiz Gustavo Argentino | Rolf Henrique Neubarth
Ronaldo Raemy Rangel | Sidnei Messias Rodrigues | Vitor Stankevicius

| São Paulo | 2022 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2022 os autores e as autoras.

Copyright da edição © 2022 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - (CC BY-NC-ND 4.0). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural. O conteúdo publicado não representa a posição oficial da Pimenta Cultural.

CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Doutores e Doutoradas

Adilson Cristiano Habowski

Universidade La Salle, Brasil

Adriana Flávia Neu

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Adriana Regina Vettorazzi Schmitt

Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil

Aguimário Pimentel Silva

Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Alaim Passos Bispo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Alaim Souza Neto

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Knoll

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Alessandra Regina Müller Germani

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Aline Corso

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Aline Wendpap Nunes de Siqueira

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Ana Rosângela Colares Lavand

Universidade Federal do Pará, Brasil

André Gobbo

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Andressa Wiebusch

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Andreza Regina Lopes da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Angela Maria Farah

Universidade de São Paulo, Brasil

Anísio Batista Pereira

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Antonio Edson Alves da Silva

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Antonio Henrique Coutelo de Moraes

Universidade Federal de Rondonópolis, Brasil

Arthur Vianna Ferreira

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior

Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Asterlindo Bandeira de Oliveira Júnior

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Bárbara Amaral da Silva

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Bernadette Beber

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Caio Cesar Portella Santos

Instituto Municipal de Ensino Superior de São Manuel, Brasil

Carla Wanessa do Amaral Caffagni

Universidade de São Paulo, Brasil

Carlos Adriano Martins

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

Carlos Jordan Lapa Alves

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Caroline Chioquetta Lorenset

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Cássio Michel dos Santos Camargo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil

Christiano Martino Otero Avila
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Cláudia Samuel Kessler
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Cristiane Silva Fontes
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Daniela Susana Segre Guertzenstein
Universidade de São Paulo, Brasil

Daniele Cristine Rodrigues
Universidade de São Paulo, Brasil

Dayse Centurion da Silva
Universidade Anhanguera, Brasil

Dayse Sampaio Lopes Borges
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil

Diego Pizarro
Instituto Federal de Brasília, Brasil

Dorama de Miranda Carvalho
Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

Edson da Silva
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

Elena Maria Mallmann
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Eleonora das Neves Simões
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Eliane Silva Souza
Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Elvira Rodrigues de Santana
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Éverly Pegoraro
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Fábio Santos de Andrade
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Fabricia Lopes Pinheiro
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Felipe Henrique Monteiro Oliveira
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Fernando Vieira da Cruz
Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Gabriella Eldereti Machado
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Germano Ehlert Pollnow
Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Geymeesson Brito da Silva
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Giovanna Ofretorio de Oliveira Martin Franchi
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Handherson Leylton Costa Damasceno
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Hebert Elias Lobo Sosa
Universidad de Los Andes, Venezuela

Helciclever Barros da Silva Sales
*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
Anísio Teixeira, Brasil*

Helena Azevedo Paulo de Almeida
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Hendy Barbosa Santos
Faculdade de Artes do Paraná, Brasil

Humberto Costa
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Igor Alexandre Barcelos Graciano Borges
Universidade de Brasília, Brasil

Inara Antunes Vieira Willerding
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Ivan Farias Barreto
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Jaziel Vasconcelos Dorneles
Universidade de Coimbra, Portugal

Jean Carlos Gonçalves
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Jocimara Rodrigues de Sousa
Universidade de São Paulo, Brasil

Joelson Alves Onofre
Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Jónata Ferreira de Moura
Universidade São Francisco, Brasil

Jorge Eschriqui Vieira Pinto
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Juliana de Oliveira Vicentini
Universidade de São Paulo, Brasil

Julierme Sebastião Morais Souza
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Junior César Ferreira de Castro
Universidade Federal de Goiás, Brasil

Katia Bruginski Mulik
Universidade de São Paulo, Brasil

Laionel Vieira da Silva
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Leonardo Pinheiro Mozdzenski
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Lucila Romano Tragtenberg
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Lucimara Rett
Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Manoel Augusto Polastreli Barbosa
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Marcelo Nicomedes dos Reis Silva Filho
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Marcio Bernardino Sirino
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Marcos Pereira dos Santos
Universidad Internacional Iberoamericana del Mexico, México

Marcos Uzel Pereira da Silva
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Maria Aparecida da Silva Santandel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Maria Cristina Giorgi
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Brasil

Maria Edith Maroca de Avelar
Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Marina Bezerra da Silva
Instituto Federal do Piauí, Brasil

Michele Marcelo Silva Bortolai
Universidade de São Paulo, Brasil

Mônica Tavares Orsini
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Nara Oliveira Salles
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Neli Maria Mengalli
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Patricia Biegging
Universidade de São Paulo, Brasil

Patricia Flavia Mota
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Raul Inácio Busarello
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Raymundo Carlos Machado Ferreira Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Roberta Rodrigues Ponciano
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Robson Teles Gomes
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Rodiney Marcelo Braga dos Santos
Universidade Federal de Roraima, Brasil

Rodrigo Amancio de Assis
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Rodrigo Sarruge Molina
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Rogério Rauber
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Rosane de Fatima Antunes Obregon
Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Samuel André Pompeio
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Sebastião Silva Soares
Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Silmar José Spinardi Franchi
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Simone Alves de Carvalho
Universidade de São Paulo, Brasil

Simoni Urnau Bonfiglio
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Stela Maris Vaucher Farias
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Tadeu João Ribeiro Baptista
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Taiza da Silva Gama
Universidade de São Paulo, Brasil

Tania Micheline Miorando
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tarcísio Vanzin
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Tascieli Feltrin
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Tayson Ribeiro Teles
Universidade Federal do Acre, Brasil

Thiago Barbosa Soares
Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Thiago Camargo Iwamoto
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

Thiago Medeiros Barros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Tiago Mendes de Oliveira
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

Valdir Lamim Guedes Junior
Universidade de São Paulo, Brasil

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Vania Ribas Ulbricht
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Wellington Furtado Ramos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Wellton da Silva de Fatima
Instituto Federal de Alagoas, Brasil

Yan Masetto Nicolai
Universidade Federal de São Carlos, Brasil

PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Alessandra Figueiró Thornton
Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Alexandre João Appio
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Bianka de Abreu Severo
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Carlos Eduardo Damian Leite
Universidade de São Paulo, Brasil

Catarina Prestes de Carvalho
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, Brasil

Eliisene Borges Leal
Universidade Federal do Piauí, Brasil

Elizabeth de Paula Pacheco
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Elton Simomukay
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Francisco Geová Goveia Silva Júnior
Universidade Potiguar, Brasil

Indiamaris Pereira
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

Jacqueline de Castro Rimá
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Lucimar Romeu Fernandes
Instituto Politécnico de Bragança, Brasil

Marcos de Souza Machado
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Michele de Oliveira Sampaio
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Samara Castro da Silva
Universidade de Caxias do Sul, Brasil

Thais Karina Souza do Nascimento
Instituto de Ciências das Artes, Brasil

Viviane Gil da Silva Oliveira
Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Weyber Rodrigues de Souza
Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil

William Roslindo Paranhos
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

Direção editorial Patricia Biegging e Raul Inácio Busarello
Editora executiva Patricia Biegging
Coordenadora editorial Landressa Rita Schiefelbein
Assistente editorial Caroline dos Reis Soares
Diretor de criação Raul Inácio Busarello
Assistente de arte Ligia Andrade Machado
Editoração eletrônica Lucas Andrius de Oliveira e Peter Valmorbida
Imagens da capa Your_Photo, Biancoblue - Freepik.com
Revisão Alessandro Marco Rosini
Ronaldo Raemy Rangel
Enio Tadashi Nose
Organizadores Angelo Palmisano, Alessandro Marco Rosini,
Ronaldo Raemy Rangel e Enio Tadashi Nose

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G721

Governança corporativa: estudos e prática / Organizadores Angelo Palmisano, Alessandro Marco Rosini, Ronaldo Raemy Rangel, et al. – São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

Outro organizador
Enio Tadashi Nose

Livro em PDF

ISBN 978-65-5939-434-0
DOI 10.31560/pimentacultural/2022.340

1. Administração. 2. Governança corporativa. 3. Qualificação profissional. 4. Gestão estratégica. I. Palmisano, Angelo (Organizador). II. Rosini, Alessandro Marco (Organizador). III. Rangel, Ronaldo Raemy (Organizador). IV. Título.

CDD: 658

Índice para catálogo sistemático:

I. Administração

Janaina Ramos – Bibliotecária – CRB-8/9166
ISBN da versão impressa (brochura): 978-65-5939-430-2

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 2

SUMÁRIO

Prefácio	9
-----------------------	----------

Capítulo 1

Governança corporativa e responsabilidade social: a sua importância nas organizações.....	11
<i>Alessandro Marco Rosini</i>	
<i>Angelo Palmisano</i>	
<i>Ronaldo Raemy Rangel</i>	

Capítulo 2

Uma discussão sobre a importância da governança corporativa nas organizações brasileiras.....	30
<i>Sidnei Messias Rodrigues</i>	
<i>Alessandro Marco Rosini</i>	
<i>Angelo Palmisano</i>	

Capítulo 3

Covid-19: a hora da verdade para o <i>compliance</i>?.....	48
<i>Vitor Stankevicius</i>	

Capítulo 4

A Importância da Cultura Organizacional para os Princípios da Governança Corporativa	62
<i>Gilmara Lima de Elua Roble</i>	

Capítulo 5

**Comunicação e mídias sociais
na governança corporativa..... 76**

*Enio Tadashi Nose
Izabel Cristina Petraglia*

Capítulo 6

**Empresas que realizam
relato integrado no novo mercado:
comparação entre a estrutura
do conselho, rentabilidade e liquidez..... 117**

*Luiz Gustavo Argentino
Fernando de Almeida Santos*

Capítulo 7

**Novos caminhos
da governança de TI..... 154**

Rolf Henrique Neubarth

Capítulo 8

**Fundos de pensão
e governança corporativa 187**

*José Luis de Medeiros Sousa
Izabel Cristina Petraglia*

Sobre os autores e as autoras 244

Índice remissivo..... 248

PREFÁCIO

Confúcio argumentava que: “governar pelo exemplo – e não pelo medo – inspiraria as pessoas a uma vida virtuosa”. Seus ensinamentos representam uma espécie de manual de regras para uma boa governança, cujo cerne é um amplo sistema ético.

Governança está associada aos processos de interação e tomada de decisão entre atores envolvidos em um problema coletivo. É a maneira por meio da qual regras, normas e ações são estruturadas, sustentadas, regulamentadas e responsabilizadas.

Organizações de todo o mundo vêm enfrentando uma ‘tempestade perfeita’ de desafios: incertezas econômicas, geopolíticas e climáticas; tecnologias disruptivas; ameaças à segurança cibernética; ética e cultura corporativa; entre outros.

Os investidores, por seu turno, confiam às estruturas de governança a responsabilidade de navegar em meio a essa tempestade, demandando eficiência operacional e maximizando a riqueza dos acionistas. Contudo, apesar de necessária, esta não é uma condição exclusiva. Deve-se considerar aspectos não-econômicos, incluindo o ambiente social, político e cultural. Como não operam em um vácuo ético, espera-se que as empresas sejam socialmente responsáveis.

Estar próximo aos *stakeholders*, estabelecendo uma saudável conexão, reforça a credibilidade, especialmente em situações desafiadoras. Assim, a habilidade de tomar boas e rápidas decisões, é o desenho que se mostra mais adequado para compatibilizar e alinhar interesses, por vezes conflitantes, ao reconhecer o grau e a extensão de sua contribuição na geração e/ou destruição de valor da organização.

Como resultado, mais do que nunca, práticas de governança corporativa transparentes são determinantes para o sucesso organizacional. Uma comunicação efetiva (disclosure), portanto, é mister, indo além do desempenho financeiro, prestando contas sobre seus atos e decisões, demonstrando como a empresa contribui positivamente para a sociedade.

Uma sólida cultura de Governança é definida por regras não escritas, que influenciam as interações e decisões. Afeta a forma como as coisas são feitas, como as operações e os relacionamentos com os *stakeholders* são gerenciados e, mais importante, como as pessoas se comportam quando ninguém está olhando.

O título deste livro: “Governança corporativa: estudos e prática”, captura inteligentemente a essência de uma Governança Corporativa de alto desempenho. À medida que avançamos, os desafios se sucederão. Alguns conhecidos, outros não. Governança é, acima de tudo, uma jornada e não um destino.

Andriei José Beber

*Membro Independente do Conselho de Administração da Copel
Membro Independente do Conselho de Administração da Tecnisa
Coordenador do Comitê de Auditoria da Tecnisa
Conselheiro Fiscal da Usiminas*

1

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Alessandro Marco Rosini
Angelo Palmisano
Ronaldo Raemy Rangel

GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: A SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

A governança corporativa tem se consolidado nesses últimos tempos, por conta da evolução de seus processos de controle e de gestão, bem como o aumento de maturidade dos indivíduos que atuam com governança nas empresas, mesmo sabendo que isso não é tarefa fácil e que requer não só experiência, mas também comprometimento desses profissionais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC tem contribuído muito para o desenvolvimento no Brasil desses indicadores de gestão, auxiliado em cursos e treinamentos ampliando a quantidade de recursos técnicos e humanos no âmbito da governança corporativa.

Dessa forma, esse texto tem como objetivo discutir os fundamentos da governança corporativa, seus conceitos e fundamentos, incluindo nessas discussões a responsabilidade social corporativa.

METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como um ensaio acadêmico e teórico. O ensaio é uma forma que quebra a lógica esquemática e sistemática da ciência tradicional. Os ensaios são muito utilizados na área das ciências sociais. Grande parte dos cientistas sociais, políticos e sociólogos utilizam-se da forma ensaística para produzir reflexões sobre os acontecimentos mais relevantes da sua época o ensaio valoriza aspectos relacionados às mudanças qualitativas que ocorrem nos objetos ou fenômenos analisados pelos ensaístas. (MENEGETTI, 2011)

Assim, esse texto realiza uma conversa informal entre os autores do texto com os autores pesquisados, enriquecendo dessa forma o presente trabalho.

A GOVERNANÇA CORPORATIVA

As principais questões emergentes que permeiam o cenário organizacional têm exigido a adoção de uma nova visão estratégica, administrativa e gerencial da empresa, a qual possibilite a obtenção de algumas vantagens competitivas. Flexibilidade na tomada de decisões, capacidade para lidar com a incerteza, criatividade, habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal e liderança são algumas soft skills que os gestores atuais precisam desenvolver, implementar e cada vez mais colocá-las em prática.

Não por outro motivo, os princípios da Governança Corporativa vêm ganhando força no aparato organizacional, pois ela é capaz de aprofundar os aspectos mais importantes para a gestão empresarial criando um dos instrumentos determinantes da sustentabilidade das empresas, sendo certo que a adoção de boas práticas de governança pelas organizações é atualmente entendida como um requisito básico para o sucesso da corporação.

Em igual sentido, verifica-se uma crescente demanda por profissionais com sólidos conhecimentos sobre Governança, principalmente por aqueles que conseguem relacioná-los às diversas áreas da empresa, como Estratégia, Finanças, Gestão de Riscos, Desenvolvimento de Equipes para a Alta Administração, Direito, Regras de Compliance etc. Claro está que não basta conhecer os temas que compõem o estado da arte em Governança Corporativa, é necessária possuir a capacidade de analisar de forma crítica os fundamentos e os conceitos essenciais de Governança Corporativa, oferecendo para a organização uma visão ampla e abrangente sobre as questões relacionadas a matéria, ressaltando seus aspectos teóricos, funcionais e estratégicos.

Além disso, o profissional da área além de lidar com os desafios derivados da dinâmica descrita acima, deve ter plenas condições e

conhecimentos específicos para usar ou criar procedimentos de modo a alinhar interesses dos sócios e demais *stakeholders* vinculados ao negócio com a finalidade de preservar e otimizar o valor (tanto tangível, quanto intangível) da organização.

Mas o que é governança corporativa? Parafraseando Rocha e Feitosa (2013) governança corporativa é a estrutura de regras, relacionamentos, sistemas e processos dentro e pela qual a autoridade é exercida e controlada em empresas. Assim, abrange os mecanismos pelos quais as empresas, e aqueles que estão no controle, são responsabilizados, bem como determina e influência como os objetivos da empresa são definidos e alcançados, como o risco é monitorado e avaliado, e, talvez o mais importante, como o desempenho é otimizado.

Por óbvio as práticas específicas de governança corporativa devem evoluir à luz das circunstâncias existentes em uma empresa e devem ser adaptadas para atender essas circunstâncias. Entretanto, o usual é que estruturas de governança corporativa eficazes incentivam as empresas a criar valor, por meio inovação e desenvolvimento de habilidades, ao mesmo tempo em que definem responsabilidade e sistemas de controle proporcionais aos riscos envolvidos.

Assim, fica claro que não existe um modelo único para a boa governança. Mas é lícito aceitar que a governança corporativa eficaz garante uma empresa sustentável, uma economia eficiente e um sistema concorrencial saudável. A governança diligente garante que a empresa entregue bons resultados aos seus acionistas e cumpra suas obrigações financeiras e, principalmente, não financeiras, com todas as outras partes interessadas.

É bem verdade que a literatura sobre governança corporativa tem se concentrado predominantemente em grandes empresas, notadamente naquelas de capital aberto. Porém, e mais especificamente, diversos autores recentes (BUERTEY; SUN; LEE; HWANG, 2020 ou

DWEKAT; SEGUÍ-MAS; TORMOCARBÓ; CARMONA, 2020, dentre outros) contribuem ao demonstrar porquê e como a governança corporativa é aplicável à qualquer negócio e pode influenciar significativamente o nexos entre si e a responsabilidade social e ambiental.

Sabemos que os grandes desafios que a humanidade enfrenta - pobreza, desigualdade, fome, conflito, mudança climática, desmatamento e pandemias, entre outros - impedem o progresso do desenvolvimento sustentável. Sabemos também que essas questões poderiam ser tratadas por mudanças no comportamento da própria raça humana, entretanto também podem ser revertidas, bem mais facilmente, por alterações nos modos e processos de produção ou pelos modelos de negócios em geral.

A questão é que, para tanto, os modelos de governança corporativa devem estar relacionados à inovação responsável, ou seja, com as percepções teóricas e/ou empíricas sobre como formas alternativas de governança participativa podem ajudar a enfrentar os desafios sociais e ambientais que a sociedade enfrenta. Com efeito, esse deve ser o mote determinante da moderna governança corporativa.

Em artigo recente Lagasio e Cucari (2019) fornecem, com base em metodologia de meta-análise, evidências claras sobre a influência da governança corporativa na atuação ambiental, social e de governança (traduzido da sigla em inglês ESG - *Environmental, social and corporate governance*) em um ambiente empresarial onde a divulgação de informações sobre a atuação quanto aos temas é voluntária. Os autores aplicaram a técnica da meta-análise em uma amostra de 24 casos o que demonstrou a relação entre tamanho do conselho, independência do conselho, diversidade de conselheiros (incluindo números de mulheres na composição), número de reuniões do conselho e tipo de propriedade da empresa com o desempenho ESG.

Os resultados mostram que a independência, o tamanho do conselho e a participação feminina no colegiado aumentam visivelmente a

atuação voluntária em ESG. Por outro lado, comprovou também que a propriedade institucional e/ou familiar (normalmente concentrada), não tem o mesmo nível de atenção com a questão. Assim, o debate sobre os mecanismos de governança corporativa que levam a mais zelo com os preceitos ESG, destaca a necessidade de uma nova abordagem sobre essas questões.

Em texto de Renata Grotta, Maria Tereza Saraiva de Souza e outros (2020), cujo propósito era o de analisar a aderência da norma NBR ISO 14001 ao código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC, embora tenha constatado a aderência entre vários requisitos dos dois sistemas, indicou também certa dificuldade das empresas analisadas para atender adequadamente tópicos referentes ao controle operacional, ao atendimento a emergências e mesmo a alguns relativos a requisitos legais.

De toda sorte, mesmo constatando a ligação entre sustentabilidade ambiental e governança corporativa os autores afirmam que a despeito disso, há potenciais riscos que devem ser extinguidos visando a perenidade da organização.

For the “provision of resources” category, the organization should make available, plan, organize and control resources to generate value in a responsible way for itself and its stakeholders. In the area of “risk identification and analysis”, the organization should identify environmental risks (environmental aspects and impacts), be able to assess the probability of their occurrence, identify potential emergency situations and potential accidents, and implement measures for prevention or mitigation of the main risks to which it is subject. The category of “control of operational activities” determines that the organization should identify and plan its operations, to ensure that they are performed under specified conditions, so that it fulfills its purpose and social function. The “internal audits” area determines that the organization must carry out internal audits in planned periods and that such audits must be aligned with its strategy and be based on a risk matrix. (GROTTA et alii, 2020, p.11).

Em se falando de risco, é importante apresentar o lugar e o papel da gestão de riscos na governança corporativa dentro de uma organização. A gestão de risco em uma organização consiste em estabelecer o risco, identificar e avaliar o seu impacto, sua probabilidade de materialização e, posteriormente, estabelecer formas adequadas de gerenciá-los, mitigando, aqueles significativos. Segundo alguns autores (ZAMITH, 2007; ASSI, 2018), a gestão de riscos de uma organização é um conceito, ou se preferirmos um contexto, relativamente novo para a governança corporativa. Ao mesmo tempo, pode-se destacar que, de acordo com as boas práticas relativas à corporação a gestão de riscos precisa se tornar parte integrante do funcionamento de qualquer organização e não deve estar separada das atividades diárias de seu processo de tomada de decisão.

Na governança corporativa, em qualquer organização, a gestão de riscos é necessária porque, tanto na empresa quanto no ambiente em que ela atua, existem incertezas e ameaças que podem afetar ou impedir o alcance dos objetivos da organização. Por isso, qualquer gestor deve enfrentar o problema de gerenciar as ameaças e tomar decisões sob risco, pois, a incerteza é uma realidade cotidiana e, portanto, deve se tornar uma preocupação permanente.

Seja como for a Governança Corporativa é um modelo de gestão que segundo Isidério, André Neta e Rampazzo “busca combater o conflito de interesses e agregar valor às sociedades empresariais por intermédio de seus princípios/valores: transparência, equidade, prestação responsável de contas e obediência às leis” (2020, p.4).

Em essência, tais princípios e valores estão expressos em códigos de conduta que explicitam o conteúdo ético de acordo com os credos corporativos da empresa, que expõem a relação da empresa com a sociedade em que está radicada.

Dos códigos quanto ao seu conteúdo derivam duas premissas básicas: os códigos de Governança Corporativa que estão fundados

nos princípios da lealdade, boa-fé e diligência e os códigos de Responsabilidade Social Corporativa os quais refletem o princípio da função social da corporação.

A boa governança tem sido caracterizada como incluindo tal gama de princípios, entretanto, pouco há na literatura estudos que procuram quantificar sistematicamente a eficácia de programas de governança corporativa de acordo com esses princípios. Em um deles, Emily Pomeranz e Richard Stedman (2020) desenvolvem uma escala para medir programas de governança de acordo com os principais princípios de boas práticas de governança, sugerindo que tais princípios podem não se estabelecer como dimensões claras e distintas no contexto do mundo real.

Se a citada pesquisa for reproduzível e generalizável poderá dificultar a introdução da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) pois ela, embora focada na governança de dados, em algum sentido, é consequência natural do regime de governança do regime de governança já adotado pelas organizações. Dito de outra forma, regida por princípios e valores como prestação de contas, transparência e equidade, a LGPD tem como premissa equilibrar a proteção da privacidade individual e a promoção de tecnologias digitais tão necessárias para fazer prosperar os negócios, a economia e as, próprias, mudanças sociais que vêm junto com a expansão dos meios digitais.

Talvez a dificuldade de implementação efetiva dos princípios da governança decora do fato é chamado de conflito de agência, termo cunhado em 1976 por Michael Jensen e Willian Meckling através do qual os autores identificaram a existência de certa divergência de interesses, entre os diversos grupos relacionados a uma empresa onde:

“... executivos, gestores intermediários e colaboradores são chamados de agente, enquanto acionistas (majoritários ou minoritários) são tratados como principal, sendo que os desacordos de interesses entre principal e agente foram denominados como conflitos de agência”. (RANGEL; PALMISANO, 2020, p. 338).

Tal fenômeno estabelece o que é conceituado como custos de agência, ou seja, os custos de monitoramento e controles para o principal acompanhar o desempenho dos agentes. Entretanto principal e agente são maximizadores da própria utilidade, portanto, não há garantias de que o agente irá agir sempre de acordo com os interesses do principal. Esse conflito se torna significativo quando: o comportamento dos agentes por parte do principal não é observável, o que é caracterizado como “risco moral”, e quando existe uma assimetria de informações na relação, de tal forma, que o agente detém melhores informações do que o principal, o que caracteriza a “seleção adversa”.

Pelo exposto, os custos de agência compreendem os custos de contratos entre o principal e o agente, seu monitoramento, os custos incorridos pelos agentes na sinalização ao principal de sua honestidade e perdas decorrentes dos conflitos entre agentes e principal no que tange às decisões tomadas que não maximizem valor.

Por isso as empresas elaboram contratos de incentivo entre principal e agente, prevendo ou não pagamento se o agente chegar ao resultado esperado pelo principal (contrato tipo High Power ou Flat-Rate) em termos das estratégias e controle postos em prática para direcionar a atuação da gestão, com vistas à condução das diretrizes organizacionais e à prestação de atividades de interesse dos diversos *stakeholders*.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa é a forma de gestão que discute a relação ética e transparente da empresa com todos aqueles em que ela se relaciona, tendo como princípios o desenvolvimento sustentável da sociedade, a preservação dos recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Pode-se apontar alguns

desses indicadores: Valores, transparência e governança; Público interno; Meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade; Governo e sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa – RSC é um compromisso da organização em realizar operações éticas e sustentáveis na prática de seus negócios. A RSC beneficia toda a sociedade, e tem um potencial de atrair clientes, satisfazer acionistas e motivar os funcionários.

A Responsabilidade Social está presente sob diversas formas nas empresas, podendo estar apoiada em ações sociais, econômicas, jurídicas, e até mesmo éticas. Ela pode gerar e prover trabalho e emprego sob diversas formas, gerar dividendos para os acionistas. As questões jurídicas estão relacionadas com o compliance em relação a leis e regulamentos. Quanto a questão da ética, é fazer aquilo que é certo, ajudando e contribuindo com a verdade, ajudando a sociedade e as pessoas naquilo que é possível fazer em prol da humanidade.

A dimensão social trazida pela Responsabilidade Social Corporativa discute as ações e práticas que as empresas desenvolvem em favor da sociedade de uma forma geral, realizando ações efetivas em favor da sociedade e da própria humanidade.

A dimensão de governança também é muito importante para essas organizações que investem em Responsabilidade Social Corporativa, pois desenvolvem práticas de transparência da gestão, garantindo a independência e as competências dos diretores, a clareza sobre a remuneração de executivos, entre outros aspectos importantes para a gestão das empresas.

Mousavi *et al.* (2013) definem que RSC inclui a responsabilidade corporativa legal, social e as expectativas ambientais dos *stakeholders*. Argumentam que as empresas mantêm um relacionamento social com a sociedade, analisando os efeitos de sua atividade sobre as pessoas e esta mesma sociedade. Esses autores defendem que as empresas

podem se beneficiar do reforço da responsabilidade social, não só dos lucros, mas também de seu sucesso, para consolidar posições no futuro. Ainda de acordo com esses autores, a empresa pode se beneficiar de acesso a recursos financeiros.

A responsabilidade social contribui para que as empresas alcancem seus objetivos, onde os *stakeholders* são parte importante nesse processo. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa pode ser traduzido em além de manter a perenidade dos negócios, obedece às leis aplicáveis a ela, respondendo às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*, mesmo não estando previstas em lei, mantendo a ética em suas relações.

A ISO 26000¹, importante diretriz para as organizações que se preocupam com a Responsabilidade Social Corporativa, nos trazem ainda que a percepção e a realidade do desempenho em responsabilidade social da organização podem influenciar, além de outros, os seguintes fatores:

- a) sua vantagem competitiva;
- b) sua reputação;
- c) sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários;
- d) a manutenção da moral, do compromisso e da produtividade dos empregados;
- e) percepção de investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira; e
- f) sua relação com empresas, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes e a comunidade em que opera. (ISO 26000, 2010).

1 ISO denomina a International Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional de Padronização

Já em relação a responsabilidade social, a ISO 26000, menciona que o objetivo mais amplo da organização é de maximizar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Quanto ao princípio do *Accountability*, a organização necessita prestar contas e se responsabiliza por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente. A transparência também é importante princípio que discute a transparência de suas decisões e atividades quanto ao impacto na sociedade e no meio ambiente. A organização cabe divulgar de forma clara, precisa e completa, e em grau razoável e suficiente, as políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável, inclusive seus impactos conhecidos e prováveis na sociedade e no meio ambiente.

Em relação comportamento ético, a organização deve promover esse princípio com as seguintes práticas:

- a) identificação e declaração de seus valores e princípios fundamentais;
- b) desenvolvimento e uso de estruturas de governança que ajudem a promover o comportamento ético na organização, em seu processo decisório e em suas interações com outros;
- c) identificação, adoção e aplicação de padrões de comportamento ético apropriados a seus propósitos e atividades;
- d) estímulo e promoção da observância de seus padrões de comportamento ético;
- e) definição e comunicação dos padrões de comportamento ético esperados de sua estrutura de governança, empregados, fornecedores, terceirizados, incluindo proprietários e gerentes e, de forma geral aqueles que têm a oportunidade de influenciar os valores, cultura, integridade, estratégia e operação da organização

e das pessoas que atuam em seu nome, preservando a identidade da cultura local;

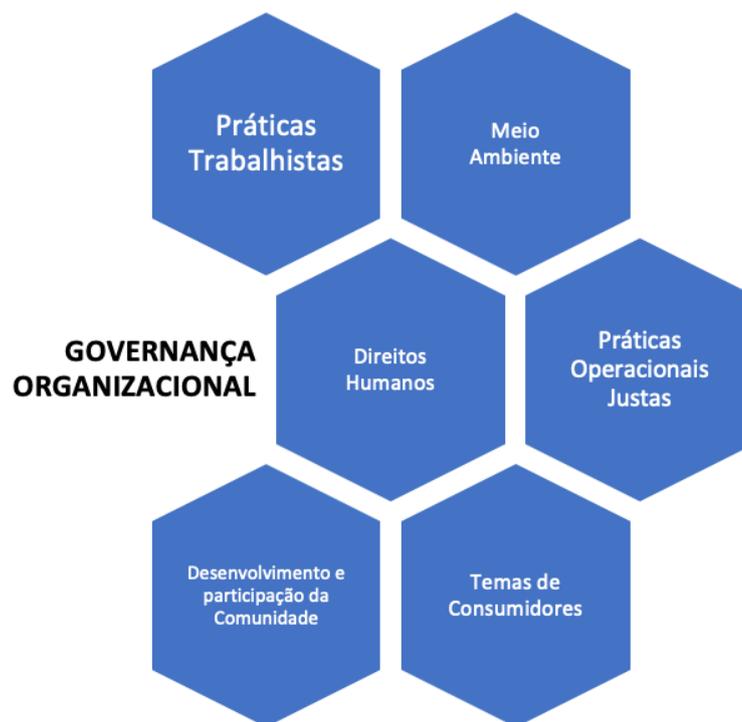
- f) prevenção ou solução de conflitos de interesse em toda a organização que poderiam levar a um comportamento antiético;
- g) criação e manutenção de mecanismos de supervisão e controle para monitorar, apoiar e exigir comportamento ético;
- h) criação e manutenção de mecanismos para facilitar a denúncia de comportamento antiético sem medo de represálias;
- i) reconhecimento e enfrentamento de situações em que não haja leis e regulamentos locais ou que estes sejam conflitantes com o comportamento ético;
- j) adoção e aplicação de normas de comportamento ético reconhecidas internacionalmente ao realizar pesquisa envolvendo seres humanos; e
- k) respeito ao bem-estar dos animais, quando suas vidas e existência forem afetadas, inclusive fornecendo condições decentes para manutenção, criação, produção, transporte e uso de animais. (ISO, 26000)

As organizações, necessitam ainda respeitar o estado de direito, que diz respeito aos requisitos legais em todas as jurisdições em que opera, mesmo que essas leis e regulamentos não sejam fiscalizados adequadamente; estar em conformidade com a estrutura legal pretendida e aplicável; estar informada de todas as obrigações legais; e avaliar periodicamente sua conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Os direitos humanos são ponto de extrema importância aos cumprimentos da Responsabilidade Social Corporativa, onde esse princípio nos conduz ao direcionamento de que uma organização respeite os direitos humanos e reconheça tanto sua importância como

sua universalidade. Cabe ainda à essas organizações que respeitem e promovam os direitos previstos na Carta Internacional dos Direitos Humanos; respeitem e reconheçam que eles sejam aplicáveis em todos os países, culturas e situações de forma unívoca; tomem medidas para respeitar os direitos humanos e evite tirar vantagens dessas situações; e sigam as normas internacionais de comportamento.

Figura 1 - Os 7 temas centrais da Responsabilidade Social Corporativa.



Fonte: Adaptado de ISO 26000 (2010).

Ainda segundo o que nos diz a ISO 26000, a governança organizacional é o sistema pelo qual uma organização toma e implementa decisões na busca de seus objetivos. Ela pode compreender,

tanto mecanismos formais de governança baseados em estruturas e processos definidos, quanto mecanismos informais, que emergem a partir da cultura e dos valores da organização, geralmente influenciados pelas pessoas que estão liderando a organização. A governança organizacional é uma função crucial de todo tipo de organização, assim como é a estrutura de tomada de decisão dentro da organização. (ISO 26000)

A governança organizacional no contexto de responsabilidade social tem a característica especial de ser tanto um tema central sobre o qual convém que as organizações atuem como um meio de aumentar sua capacidade de se comportar de maneira socialmente responsável em relação aos outros temas centrais.

Ainda baseando-se na ISO 26000, os direitos humanos são os direitos básicos conferidos a todos os seres humanos. Há duas grandes categorias de direitos humanos. A primeira categoria refere-se aos direitos civis e políticos e inclui direitos como o direito à vida e à liberdade, igualdade perante a lei e liberdade de expressão. A segunda categoria refere-se aos direitos econômicos, sociais e culturais e inclui direitos como o direito ao trabalho, o direito à alimentação, o direito ao mais alto possível padrão de saúde, o direito à educação e o direito à seguridade social.

O reconhecimento e o respeito pelos direitos humanos são amplamente considerados essenciais para o estado de direito, para conceitos de justiça e equidade social, e como a base subjacente à maioria das instituições essenciais das sociedades, como o sistema judiciário. Os Estados têm o dever e a responsabilidade de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos. As organizações têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, inclusive dentro de sua esfera de influência.

No âmbito dos reflexos trazidos à economia mundial, fato, é que as organizações deverão reestruturar-se para as adaptações e

mudanças necessárias. As lideranças, de cada organização instigada, deverão mostrar-se ágeis, dispostas e firmes na condução e enfrentamento da crise, revelando-se preparadas, aptas e munidas de recursos capazes de garantir a boa governança e a minoração dos efeitos da nova era. Necessita-se nesse momento, despertarem líderes competentes e dignos, dotados de sabedoria para que possam conduzir a humanidade. (STANKEVICIUS; ROSINI 2020, p. 38).

Nesse sentido, os autores trazem a importância da responsabilidade das pessoas que estão à frente das organizações.

Ainda para Stankevicius e Rosini (2020), são prioritárias as atenções depreendidas pela alta administração no que toca os aspectos relacionados com a manutenção e sobrevivência das atividades empresariais, preservação de seus ativos e liquidez financeira. Assim, as questões relacionadas ao modo *compliance* de ser e agir das organizações são necessárias para o desenvolvimento e manutenção das organizações.

É importante assim, que tenhamos cada vez mais propostas de estudos e pesquisas relacionados com a governança corporativa, a fim de possibilitarmos a ampliação de produção de conhecimento junto aos docentes e discentes,

... onde não estão acostumados ou familiarizados com atividades acadêmicas orientadas para a produção de artefatos, assim como as empresas também não estão, não faz parte da cultura destas se valer das contribuições da academia no formato aqui proposto, contudo face as profundas transformações verificadas no mundo do trabalho e nas organizações, a materialização do conhecimento se apresenta como uma necessidade. (RANGEL, PALMISANO e ROSINI, p. 287).

Assim sendo, a objetivação do conhecimento por meio de sua aplicação prática tende a impulsionar a evolução, não só das áreas do saber em si, mas também a aproximação da ciência com os setores produtivos da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto proposto nesse artigo nos traz breve introdução sobre o significado sobre Governança Corporativa nas Organizações e a sua importância nas empresas, trazendo ainda alguns conceitos e algumas preocupações de como é necessário sua introdução no âmbito dos negócios empresariais seja em empresas privadas ou públicas.

O texto discute abordagem a Responsabilidade Social Corporativa que é também papel importante quando se quer colocar em prática a Governança Corporativa nas empresas. Talvez uma das maiores dificuldades que as empresas tenham é utilizar um conjunto de melhores práticas em sua Gestão organizacional, tendo equipe humana capacitada e motivada para colocar em prática os modelos de gestão corretos e aplicáveis e acima de tudo serem transparentes, éticas e contribuir para sociedade.

Assim, texto introdutório traz à baila importante reflexão acerca da Governança Corporativa nos dias atuais nessa nova década que iniciamos, onde não só os gestores aprendem, mas, também o próprio indivíduo e sociedade com os erros e acertos de decisões que são tomadas a cada dia, a cada instante no mundo do trabalho e das empresas que nos cercam. Esperamos assim, que os leitores possam refletir acerca dessa leitura, contribuindo dessa forma, para uma sociedade mais justa e ética nas corporações.

REFERÊNCIAS

ASSI, M. **Governança, Riscos e Compliance**: Mudando a Conduta nos Negócios. São Paulo: Saint Paul Editor, 2018.

BUERTEY, S.; SUN, E.; LEE, J.; HWANG, J. The moderating effect of corporate governance mechanisms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n.1, p. 256-271, January, 2020.

DWEKAT, A.; SEGUÍ-MAS, E.; TORMOCARBÓ, G.; CARMONA, P. Corporate governance configurations and corporate social responsibility disclosure: Qualitative comparative analysis of audit committee and board characteristics. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Version of Record before inclusion in an issue, p. 1–14, 2020.

GROTTA, R.; MACHADO JÚNIOR, C.; SOUZA, M. T; MANTOVANI, D.; BAZANINI, R. Analysis of the affinity of the principles of corporate governance to the ISO 14001 environmental management system standard. **Gestão & Produção**, v. 27, n.2, May 11, 2020.

ISIDÉRIO, I. C. G.: ANDRÉ NETA, M. C. O.; RAMPAZZO, N. L. Governança Corporativa na Percepção dos Investidores Recifenses. **Revista Pesquisa em Administração**, n. 4, p. 1-16, 2020.

ISO 26000. ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. 1ª. Edição, 01.11.2010. ISBN 978-85-07-02363-0, 2010.

JEMSEM, M; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial Behavior, agente costs and ownership struture. **Journal os Finacila Economics**, v. 3, p. 302-360, 1976.

LAGASIO, V.; CUCARI, N. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26 , n.4, p. 701-711, July/August 2019.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de administração Contemporânea**. v 2, n. 15, p. 320-332, Mar./Abr, 2011.

MOUSAVI, A. *et al.* Corporate social responsibility. **Life science journal**, Special Issues, v. 10, n.6, p. 8-10, 2013.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A. DA; HEIN, N. (2015). Responsabilidade social e desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 53-69, maio/ago.

POMERANZ, E.; STEDMAN, R. Measuring goog governance: piloting na instrument for evaluating good governance principles. **Journal of Environmental Policy & Planning**, v 22, n. 3, p. 428-440, 2020.

ROSINI, A. M.; STANKEVICIUS, Vitor. O compliance e sua contribuição para o cenário estratégico na perspectiva global. *In*: Paiva Tonon, D; Rangel, R. (Org.). **Compliance Estratégico** – volume 1. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

RANGEL, R. R; PALMISANO. A.; ROSINI, A. M. Ensaio sobre a Criação, Transferência e Governança do Conhecimento por meio de Programas Stricto Sensu em Administração, na Modalidade Profissional. *In*: Paiva Tonon, D; Rangel, R. (Org.). **Compliance Estratégico** – volume 2. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

RANGEL, R; PALMISANO, A. Do conflito de agentes ao conflito de principais: desafios impostos aos modelos de governança. *In*: Paiva Tonon, D; Rangel, R. (Org.). **Compliance Estratégico** - volume 1. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

ROCHA, I.; FEITOSA, M. Governança em Ongs: Um Ensaio Teórico. **Cadernos Gestão Social**, v.4, n.1, p.25-37, jan./jun. 2013.

ZAMITH, José Luiz Cardoso. **Gestão de riscos & Prevenção de perdas**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

2

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Sidnei Messias Rodrigues
Alessandro Marco Rosini
Angelo Palmisano

UMA DISCUSSÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 surge um cenário mais competitivo entre as organizações passando a impulsionar uma competitividade maior entre elas, levando essas empresas a terem novos desafios em seus processos de gestão, buscando o seu fortalecimento interno. Ante esse cenário as organizações procuram promover a implantação da Governança Corporativa para o rompimento de barreiras causadas por uma cultura organizacional ultrapassada, a fim de preservarem seus negócios. Os princípios da governança - equidade, transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas - são cada vez mais importantes nas atividades empresariais, porém, a sua aplicação nas empresas ainda é bastante restrita. O objetivo desse estudo é o de discutir a importância da Governança Corporativa nas organizações brasileiras e nos demais países, por meio de método teórico descritivo. Como contribuição desse estudo busca-se trazer ao leitor um entendimento maior sobre o tema governança corporativa.

A EMPRESA FAMILIAR

Para Donnelley (1967), Lodi (1999) e Ricca (1998), as empresas familiares são empresas nas quais a família controla o negócio há tempos envolvendo várias gerações. Dessa maneira, ocorrendo forte influência das políticas pelos seus fundadores na atual gestão.

Leone (1991) caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos:

- a) iniciada por um membro da família;
- b) membros da família participantes da propriedade e ou da direção;

- c) valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador;
- d) sucessão ligada ao fator hereditário.

Nesse sentido, o conceito descrito resume-se em 3 pontos principais. O primeiro como a propriedade, o segundo como a gestão e a terceiro como a sucessão. Para Vidigal (1996), todas as empresas brasileiras passaram a existir através de um fundador ou um pequeno grupo de fundadores.

A empresa familiar brasileira tem influência dos fluxos migratórios que ocorreram no país entre e após as duas grandes guerras mundiais. O pioneirismo que está presente no espírito empreendedor desses imigrantes fez com que eles se tornassem fundadores de empresas no Brasil, o que de certa forma, está fortemente incorporado na história da identidade destas organizações no Brasil, e mesmo em outras nações. (BERNHOEFT, 1989), Vidigal, (1996) e Lodi (1998).

No modelo dos 3 círculos, segundo Gersick (1997), as empresas familiares são analisadas a partir de três dimensões (propriedade, família e empresa) que estão interligadas e são interdependentes. Essa interação segue de geração para geração, surgindo conflitos. Neste modelo alguns autores combinam os estágios de desenvolvimento da família, da empresa e da propriedade para explicar essas variáveis e estágios de desenvolvimento.

Figura 1 - Tripé de governança corporativa em empresas familiares.



1	Membros da família que não são sócios e não trabalham na empresa
2	Executivos que não são sócios e não pertencem a família
3	Sócios que não são membros da família e não trabalham na empresa
4	Familiares que trabalham na empresa e não são sócios
5	Sócios Familiares que não trabalham na empresa
6	Executivos e sócios que não pertencem a família
7	Sócios familiares que trabalham na empresa

Fonte: adaptado de GERSICK *et al.*, 1997.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

No processo evolutivo da sociedade capitalista observa-se a segregação existente entre os proprietários das empresas e administradores. A diferença de poder entre controle e gestão provoca conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa. Nesse contexto cercado de diversos conflitos de interesses,

nasce a governança corporativa como um processo que reduz a lacuna existente entre proprietários e administradores das empresas e da sociedade de maneira geral. Para Vergueiro (2010), a governança corporativa representa os métodos de gestão e supervisão societária, que são ordenados de maneira a que um valor seja atingido.

Os gestores e responsáveis pelas organizações em seus cargos agem muitas vezes de forma não adequada tomando decisões que visam atender seus próprios interesses. Entretanto, o problema de postura ética não é o que envolve as práticas da governança corporativa. Isso também acontece por conta de problemas de comunicação das informações, não chegando a todos de forma transparente, inclusive aos acionistas.

Ao longo do tempo os conceitos e modelos de governança corporativa vêm sendo empregados na criação de ferramentas que possam transpor esses conflitos, sendo denominados à transparência, equidade e prestação de contas, principalmente no contexto ético e na condução dos negócios empresariais.

Segundo o IBGC (2009), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Esse conjunto de melhores práticas tem contribuído e ajudado muito nas atividades das empresas, abrangendo desde questões operacionais como estratégicas.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), governança corporativa traz a definição de um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma organização ao proteger

as partes interessadas, como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise dessas práticas aplicadas ao mercado de capitais envolve a transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Shleifer e Vishny (1997), trazem que a governança corporativa deve ser utilizada como um conjunto de ferramentas, por meio do qual o fornecedor de recursos, que é o investidor, possa garantir a obtenção para si do retorno sobre seu investimento de forma igualitária.

Essa interação entre investimento e retorno igualitário entre os acionistas, passa pelo conceito da gestão que abrange critérios, cujo foco é a separação entre propriedade e controle. Os sócios têm direitos iguais e os sócios majoritários não podem utilizar o controle como forma de obterem vantagens para si. As questões de governança corporativa ganham maior relevância a partir do surgimento de organizações com separação entre controle e gestão. (SIFERT FILHO, 1998)

Segundo Silveira (2002), a separação da propriedade e controle entre acionistas e seus gestores, se dá por meio da oferta pública de ações, isso fez com que surgisse a necessidade da criação de ferramentas que alinhassem os gestores aos acionistas, assim, os interesses dos acionistas são atendidos por parte de seus controladores. A governança corporativa insere-se nessa temática, e pode ser definida como um conjunto de ferramentas internas e externas que visam a equilibrar e harmonizar a relação entre gestores e acionistas.

Os estudos sobre governança corporativa envolvem a necessidade de criação de um sistema, que assegura os direitos dos acionistas em relação às decisões tomadas pela gestão da empresa. Escândalos envolvendo empresas americanas (WordCom, Xerox e Enron) com a manipulação das demonstrações financeiras, disseminaram no ambiente de mercado de capitais uma crise de credibilidade.

Segundo La Porta *et al.* (2000), a proteção aos investidores passou a ser crucial, porque em muitos países a expropriação dos recursos pelos acionistas controladores é imensa. Assim, as empresas utilizam como fonte de financiamento, os recursos de investidores, que por sua vez enfrentam o risco de não obterem o retorno sobre seus investimentos, muitas vezes pela depreciação do valor atual das ações das empresas que investiram, mas em alguns casos porque ocorre por parte dos controladores a expropriação do capital investido. Diante desses fatores, a governança corporativa é considerada como um sistema que através do mesmo, os pequenos investidores podem se proteger dessa expropriação de capital.

A transparência na lida com todos os processos e informações nas organizações deve ser tratado de forma muito efetiva e de frente por todos na organização, pois dessa forma o nível de confiança é maior tanto nas relações internas como externas. A falta de transparência nas empresas é comumente discutida como um dos principais problemas trazendo sérios riscos para as organizações.

Segundo o IBGC (2009), neste contexto econômico e empresarial, a governança corporativa surge para superar esses conflitos, presente a partir da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, pois o interesse de quem administra a propriedade, nem sempre está alinhado com os interesses de seus titulares. Sob essa perspectiva, a maior preocupação é criar um processo eficiente, por meio de sistemas de monitoramento e incentivos, que garantam que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

De acordo com La Porta *et al.* (2000), o principal impasse entre acionistas controladores e acionistas minoritários, ainda ocorre nas empresas cujo controle é concentrado, o que diminui a participação dos minoritários, aumentando a assimetria informacional, em relação ao controle pulverizado, já que neste caso na sua maioria a parte controladora é privilegiada.

Segundo Brandão (2008), todos os conceitos e definições já estudados de governança corporativa apresentam as obrigações e deveres das empresas, entretanto, ainda que exista uma preocupação crescente por partes das empresas com capital aberto pela busca de padrões pautados na boa governança, sabe-se que ainda há muito que se fazer. Nesse cenário, possivelmente por se tratar de um tema jovem, tem-se a impressão de que os processos de implantação de governança corporativa sejam vistos como a solução para todos os problemas das empresas com capital aberto. Outras empresas, no entanto, já se curvam em adotarem as boas práticas de governança porque elas são úteis para disciplinar seus gestores, e para que a tomada de decisão sobre os recursos financeiros seja feita, de forma correta.

De um modo geral, a adesão às práticas de governança corporativa é vista como uma indicação de conduta ética correta das empresas em relação aos valores esperados desse modelo de gestão, tais como: transparência, integridade, equidade. Contudo, essa adesão não garante de fato que haverá um avanço nas relações. Entre os maiores desafios, está à melhoria por exemplo, na transparência das informações, gestão com relação à separação entre propriedade e controle, equidade entre as partes.

A solidez dos conceitos e a fundamentação dos princípios da boa governança corporativa devem ter como objetivo fornecer aporte para que a gestão da empresa alcance níveis ótimos de transparência, prestação de contas e equidade. Quanto mais profunda é a inserção desses três níveis na cultura, na organização e nas estratégias da companhia, mais elevado será o grau de conformidade das empresas com esse processo. Mesmo não havendo um modelo único de governança corporativa, é possível ser identificados elementos comuns que dão suporte a implantação das melhores práticas de governança por meio desses três pilares.

A transparência tem um papel fundamental no funcionamento do mercado de capitais, sendo essencial para a avaliação das oportunidades de investimentos analisadas pelos investidores, na medida em que reduz a insegurança do investidor ele decide em qual empresa irá investir.

A transparência das informações promove maior segurança aos investidores que atuam no mercado de capitais, assim como, para os que têm interesse em começar a realizar investimentos neste mercado. Com a garantia de que possuem direito de obterem as informações importantes sobre a empresa, os novos investidores se sentem mais atraídos e, conseqüentemente, mais seguros em posse das informações adequadas. Ressalta-se que atualmente é reconhecido que o crescimento do mercado está diretamente relacionado à confiança que os diversos participantes têm em relação ao sistema. (ANDRADE e ROSSETTI, 2004)

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), tem-se alguns tópicos de elementos da transparência:

- a) Detentores de informações privilegiadas deverão seguir as exigências da lei nos casos de mudanças em suas participações acionárias;
- b) Quaisquer informações complementares aos relatórios exigidos pela lei, relativas às condições financeiras e operacionais da companhia, deverão ser divulgadas com rapidez;
- c) Contingências não incluídas no balanço patrimonial devem ser divulgadas.

Para a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2004), a empresa com uma boa governança corporativa, na área de mercado de capitais, deve observar os seguintes princípios:

- a) Reconhecer e proteger os direitos dos acionistas;
- b) Tratar todos os acionistas equitativamente, incluindo os minoritários e estrangeiros;
- c) Adotar processos e procedimentos para corrigir as violações desses direitos;
- d) Proibir a negociação de ações com base em informações privilegiadas;
- e) Reconhecer e proteger os direitos de outras partes interessadas;
- f) Desenvolver mecanismo de informação para que todas as partes interessadas participem do processo de governança.

Outro ponto importante trabalhado na governança das empresas é a equidade, que vê a relação direta com os conflitos oriundos da falta de oferta de proteção aos acionistas minoritários. Segundo o IBGC (2009), a equidade pode ser definida como característica de tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários seja do capital ou das demais partes interessadas, *stakeholders* (novo entrantes), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. A atitude ou política discriminatória, sob qualquer pretexto, é totalmente inaceitável no processo de equidade na gestão da governança corporativa.

O conceito de equidade tem então como fundamento, o tratamento justo e igualitário de todos os acionistas minoritários, bem como impugna atitudes ou políticas discriminatórias existentes nos processos de gestão, sob qualquer pretexto.

A prestação de contas, também conhecida como *accountability* incorpora as melhores práticas contábeis e de auditoria no processo de governança corporativa. Ela deve ser atividade integrante da empresa, dando mais transparência e visibilidade às informações que interessam não só aos sócios e acionistas, mas também a um número maior de

interessados, ou seja, aos integrantes da empresa: empregados, fornecedores, investidores, parceiros, consumidores e a comunidade.

O sistema de governança que as empresas adotam depende do contexto cultural, social e institucional no qual estão inseridas, que diferem inclusive em países diferentes. Segundo Shleifer e Vishny (1997), a maioria das economias de mercado tem resolvido seus problemas com a implantação da governança corporativa em suas empresas. Solução razoável, na medida em que essa ação garantiu a entrada de grandes fluxos de capital para as empresas. Contudo, isso não significa que elas tenham resolvido seus problemas de governança corporativa perfeitamente, ou que os processos de governança não devam ser melhorados.

Algumas características dos modelos ao redor do mundo, segundo Silveira (2002):

1. O modelo Anglo-Saxão, praticado nos EUA e no Reino Unido, como característica a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão.
2. O modelo alemão, que apresenta controle acionário concentrado com financiamento predominantemente bancário.
3. Modelo japonês, que prioriza o desenvolvimento em termos mundiais, tendo seus processos de governança focados na segurança de longo prazo e na gestão fundamentada na atenção dos múltiplos interesses.
4. O modelo latino-europeu é composto pela Espanha, França, Itália e Portugal, onde predominam empresas familiares cujos controladores fazem parte de várias gerações, o que leva a predominância de sobreposição da propriedade e da gestão, e fraca proteção aos acionistas minoritários.

5. O modelo Latino-Americano, que lida com heranças culturais e semelhanças na formação do sistema empresarial que se faz na presença de um misto entre empresas estatais e grandes grupos familiares. Modelo semelhante ao modelo latino-europeu, que é composto pela Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Iniciativas institucionais e governamentais vêm sendo implantadas para aproximar as empresas brasileiras aos padrões internacionais de qualidade das boas práticas de governança corporativa, esse processo está sendo estimulado e fomentado pelos seguintes órgãos e instituições:

- a) Criação do IBGC em 1995;
- b) Divulgação das recomendações da CVM em 2002;
- c) Gerenciamento do risco envolvido na gestão de governança descritos no COSO;
- d) aprovação da Lei de Sarbaney-Oxley em 30 de julho de 2002 nos Estados Unidos.

O IBGC teve forte influência no Brasil, onde foi criado em 1995 com o objetivo de disseminar os conceitos sobre as melhores práticas de governança corporativa, constitui-se como o principal órgão privado que promove discussões acerca do tema, sendo hoje a principal referência na difusão das melhores práticas de governança na América Latina.

Em 1999, o IBGC lançou o 'Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa', que trata de um conjunto de recomendações e padrões de comportamento para os gestores de empresas, baseado na boa governança corporativa.

A CVM também teve importante influência sobre a governança corporativa no Brasil, onde foi criada através da Lei 6.385, de 07 de dezembro de 1976, com o objetivo de ser uma entidade reguladora e fiscalizadora do mercado de capitais. Desde então, ela se fixou como o órgão normativo do sistema financeiro com atributos voltados para o desenvolvimento, fiscalização e disciplina do mercado de valores mobiliários.

Em junho de 2002, a CVM publicou uma cartilha denominada “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, que contempla um conjunto de diretrizes de melhores práticas de governança corporativa, com objetivo de orientar as empresas e seus investidores sobre questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

Assim, como o Código de Melhores Práticas do IBGC as recomendações constantes na cartilha CVM determinam os padrões de conduta superiores exigidos por lei ou até mesmo pela regulamentação da própria CVM. Destacamos que são ações a serem tomadas de forma voluntária pelas empresas e que o seu descumprimento não acarreta sanções.

É importante destacar que as recomendações dessa cartilha são adaptadas à realidade brasileira, com os conceitos de governança corporativa utilizados internacionalmente, bem como as experiências vividas pela CVM. A CVM buscou elevar as iniciativas que norteiam e corroboram os conceitos da boa governança no Brasil.

A governança das empresas familiares apresenta particularidades que vão além dos sistemas “família”, “sociedade”, “empresa”, e das dimensões financeiras, jurídica e afetiva (BORNHOLD, 2005). A complexidade das relações familiares na empresa está relacionada com o formato de governança adotado, conforme descrito, por

Mizumoto e Machado Filho (2007): “... os problemas associados ao ‘entrenchamento’ da gestão dos negócios familiares são à confusão constituída na gestão do patrimônio e esses, foram minimizados com a adoção da governança corporativa”.

De acordo com os autores tudo se relaciona com os interesses e investimentos da empresa familiar. Para Bernhoeft (1989), esta interação da empresa familiar com a família atual, resulta em influências recíprocas na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família, o que dificulta a separação de propriedade e controle, com implicações importantes na composição do conselho gestor.

Segundo Bernhoeft (1989), estas interações nos termos estruturais e de controle das empresas familiares brasileiras ocorrem porque elas se diferenciam de outros países em razão do seu contexto histórico. No Brasil, se dá relevância nos comportamentos lógicos, pois esses visam a manter o *status quo* do fundador. Essa afirmação nos leva para dois destaques em especial:

- a) O atraso da sucessão, que visa prolongar o exercício do poder;
- b) A resistência à mudança, essa espelhada na dificuldade de adequar o negócio às novas perspectivas do ambiente competitivo.

Para Gonçalves (2000), uma característica comum e importante do empreendimento privado brasileiro está atrelada a uma observação cuidadosa de nossa história. A colonização portuguesa deixou para trás um país atrasado no que diz respeito à educação e a industrialização. Não só por esse motivo, mas também por ser uma nação ainda muito jovem, o Brasil se constituiu ao final do século XIX, em uma nação onde praticamente tudo estava por ser feito.

Por trás do ciclo econômico brasileiro houve sempre uma categoria de empreendedor que abandonou o conforto do conhecido, ainda que sua realidade de origem fosse pouco ou nada promissora, como no

caso dos imigrantes italianos, que se aventuraram por terras desconhecidas e selvagens, e mercados incipientes, sem qualquer regulamentação (GONÇALVES, 2000; CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008).

Grzybovski e Tedesco (2000) afirmam que a ascensão social conseguida por meio do trabalho e pela necessidade de vencer as dificuldades auxiliada por familiares próximos, fez com que fosse criado um apego excessivamente sentimental ao patrimônio construído, o que produziu grande resistência à divisão da propriedade do negócio.

A passagem para um modelo de gestão mais descentralizado, com delegação de poder e responsabilidade feita através de um monitoramento adequados, se torna a chave para um crescimento equilibrado e promissor das empresas familiares brasileiras.

Segundo Efeiche (2009), o conceito de governança aplicada nas pequenas e médias empresas mostra a transparência do seu próprio negócio e não para melhorar o acesso ao mercado, como é realizado nas grandes corporações. O objetivo desse acordo é que se deve melhorar a comunicação com a própria equipe. As adoções dessas práticas de transparência levam a empresa para um segundo momento, que é o acesso facilitado de outras formas de aporte de capital não mais a coes de curto prazo, completa o executivo.

Segundo Efeiche (2009), o primeiro passo para melhorar a governança corporativa é identificar os principais indicadores, e assim, transformá-los em informação gerencial para a análise do empresário, depois realizar análise cruzada dessas informações gerenciais transformando-as em relatórios operacionais, financeiros e econômicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse estudo foi realizar uma discussão a respeito da utilização da governança corporativa nas organizações, demonstrando as preocupações e dificuldades que possam vir a existir.

Na maioria dos países esse processo é trabalhado de forma clara e tem como propósito a busca da excelência. Mas existentes grandes dificuldades, entre elas, as resistências culturais que estão e são parte presente nesse modelo de empresa. Assim, a implantação de governança corporativa nesse modelo de empresa, passa pela conscientização não só de seu proprietário, mas também, de seus colaboradores, já que, eles são parte integrante desse processo.

Após a implantação de governança corporativa, é visível o ganho da melhoria dentro do ambiente empresarial. Ainda que para alguns empresários o sentimento de perda sob o comando de suas empresas torna-se latente no primeiro momento, é possível observar ao longo prazo os resultados aparecerem. Ficando notório o ganho da gestão dos processos e do controle financeiro que essas empresas recebem.

Ainda, é possível notar que a percepção de todos os colaboradores que conseguem atravessar esse processo dentro desse novo modelo de empresa torna-se mais aguçado pois, as empresas que implantam governança corporativa transmitem maior seriedade nas tomadas de decisão como também, demonstram aos seus colaboradores que o crescimento orgânico e financeiro da empresa passa por uma gestão transparente, causando a equidade entre seus colaboradores. Assim a participação ativa dos colaboradores aparece de forma positiva nesse novo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BRANDÃO, C. E. L. Conceitos em governança corporativa. **Debates GV Saúde**. São Paulo, n.5, 2008.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ediupf, 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. 2002. **Cartilha de governança corporativa**. Disponível em [http: < //www.cvm.gov.br >](http://www.cvm.gov.br). Acesso em: Jan. 20120.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

EFEICHE, E. Pequenas e médias empresas adotam também a governança corporativa. Investnews. **Gazeta Mercantil**, 12 fev. 2009. Disponível em: <<http://diagono.com.br/leImprensa.asp?idImp=2>>. Acesso em: 19 set. 2020.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3.ed., Passo Fundo: Ediupf, 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo, 2009.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. - Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v.58, p.3- 27, Oct. 2000.

LEONE, N. M. de C.P.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. *In: Encontro da Anpad*, 1991, Belo Horizonte, 1991.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, abril-junho, 2007.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html. Acesso em: 20 out. 2020.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v.52, n.2, p.737-783, 1997.

SIFFERT FILHO, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, p.123-146, jun. 1998.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: USP, 2002. 152p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

VERGUEIRO, C. E. **Acordos de Acionistas e a Governança das Companhias**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

3

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Vitor Stankevicius

RULES

COVID-19:
A HORA DA VERDADE
PARA O *COMPLIANCE*?

INTRODUÇÃO

Desnecessário rememorar os avanços do *compliance* e sua incontestável importância para a gestão que, na participação de outros pilares da boa governança, fundam-se capazes de agregar valor à marca institucional, a preservação da imagem, da perenidade, sustentabilidade e a proteção do que lhe é mais caro: sua reputação - para muitos, o ativo intangível mais valioso de uma organização. Assim, no reconhecer da absoluta valia da inviolável reputação, consubstancia-se a necessidade da inspiração e formação de conselheiros, *boards*, líderes, com *skills* identificadores de ameaças aos riscos de reputação, que assim podem, em tanto, deslustrar e assim comprometer o valor destas organizações, quando atingidas.

Retornando à *compliance*, reconhece-se a claridade com que esta ferramenta bem capacita a organização na construção e realização de seus propósitos estratégicos, proporcionando inequívoca notoriedade e vantagem competitiva diante de seus concorrentes, alinhando e harmonizando os interesses dos *stakeholders* e *shareholders*.

Para muitas companhias, a aplicação do *compliance*, em cadeias estruturadas, muito bem definidas, planejadas, dirigidas, de onde há nítido comprometimento da alta administração e de onde os regimentos estabelecidos por seus programas são monitorados e perseguidos, há, indicativos, de que manter-se-ão em meio à pandemia da Covid-19. Há, por estas, capacidade financeira, lucidez, maturidade e a percepção de que a manutenção da conformidade e da cultura *compliance* – veias e artérias do organismo empresarial, devem manter-se preservados, sob quaisquer ambientes e inóspita a realidade enfrentada, por mais árdua que seja.

Em olhar pretérito, mas tão próximo, desde 11 de março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde declarou o Coronavírus

uma pandemia, o Brasil e o mundo, encontram-se perplexos e inseguros quanto aos desdobros ocasionados pelo surto. Enquanto a ciência observa e estuda as mutações do vírus, a segunda, a terceira onda, as novas cepas recentemente descobertas, numa luta incessante pela vida, o Brasil respira incertezas e lutas políticas, de onde discussões inócuas e descobertas de qualquer relevância, formam obstáculos para o enfrentamento crítico da crise e para a apresentação de propostas e pauta legítima que se reflitam em retomadas do crescimento econômico, do emprego, das reformas, tantas, necessárias.

Em meio a este clima, com pesar, assistimos, inertes, o enfraquecimento de nosso mercado (guardados os segmentos empresariais não ou menos impactados: compras *online*, farmacêutico, supermercados, *delivery*, *pets*), a redução de sua atividade econômica, atentando contra a sobrevivência empresarial, sobremaneira as pequenas e médias empresas que, fôlego, já não possuem para encarar esta realidade.

Diante das incógnitas estabelecidas que deterioram os fundamentos que proporcionam estabilidade à economia de um país, da qual se originam a perda da credibilidade, a postergação de investimentos, a redução do emprego, natural absorver que, tais impactos, em tanto já alargados, possam, em combinação com novos procedimentos adotados e relacionados (com o teletrabalho, o *home office*), tornar as organizações muito mais expostas, desprotegidas, vulneráveis, vez que neste novo ambiente, reste inevitável a disseminação mais ampla das informações, inclusive as confidenciais, possibilitando brechas para vazamentos de planos estratégicos.

Por tais circunstâncias, seriam estas organizações capazes de manter os níveis de *compliance* conquistados? Quais serão as suas dificuldades derivadas da nova rotina, dos novos componentes que de maneira tão abrupta, exige, exigiu e exigirá dos seus gestores, alta capacidade técnica e liderança, para bem enfrentar este momento – que se perdura sem a estimativa derradeira de sua cessão.

Noutro giro, qual será a reação das organizações, que, também desejosas trilhar o mundo da adequada governança corporativa, vivenciavam momentos preambulares ou iniciais da implantação de programas de *compliance*: manterão seus investimentos e planificação capaz de adequar-se às demandas ora estabelecidas pela Covid-19 ou renunciarão à continuidade de sua implantação, resultantes do sofrimento decorrente dos aspectos financeiros (sobretudo a queda de faturamento, margens, performance) originados pela da crise, elegendando novas prioridades?

Oportuno lembrar que o processo de implantação de programas de *compliance* não são *softwares* de prateleira encontrados em redes de supermercados ou disponíveis em plataformas oferecidas por empresas especializadas na qual pequenos ajustamentos e customizações garantem sua aplicabilidade instantânea.

A pandemia da Covid-19, pode reescrever a história da administração, da governança e do compliance nas organizações?

FICÇÃO REALISTA

Capacidade de antever os momentos futuros. Eis o cinema. Qual de nós imaginava, que Hollywood fosse capaz de, em tantas obras, trazer, de maneira tão realista, temas catastróficos ligados a epidemias e que poderiam dizimar a humanidade. Assim, Ujvari (2011) muito bem rememora o filme “O enigma de Andrômeda” de 1971 e, mais recentemente, em 1995, o filme “Epidemia”, estrelado por Dustin Hoffman. Neste, Hoffman, epidemiologista, coronel do exército americano, fôra incumbido de investigar o surto originado de um macaco africano trazido irregularmente por um viajante aos Estados Unidos.

Ujvari (2011) relembra que, de 1995 – estreia do filme, para 2003, portanto oito anos após, o mundo é tomado pela epidemia Sars

(Síndrome Respiratória Aguda Severa) e em 2009 pela pandemia da gripe suína em 2009, o influenza – tão temido pelo meio científico – e, em alerta, dita o autor, em – frise-se - 2011, que estivemos próximos de outras pandemias letais e que, a qualquer momento, poderemos ter episódios semelhantes ou piores do que a gripe suína, chamando-as, inclusive de “as futuras gripes suínas”.

A humanidade sobreviveu a esta e outras muitas crises sanitárias. Hoje, dispomos de conhecimento científico e ferramentas tecnológicas que muito corroboram para sairmo-nos vencedores desta batalha. A este exemplo, comemoramos, todos, as vacinas tão rapidamente surgidas em tão oportuna e bem vinda ação da ciência, outrora, jamais imaginadas.

Neste aspecto, cita Harari (2020), a vencida epidemia da peste negra que, entre 1343 e 1353, as pessoas estavam ao completo desamparo da ciência. Em 1348, a faculdade de medicina da Universidade de Paris acreditava que a causa da epidemia era um infortúnio astrológico – a saber – “uma grande conjunção de três planetas em Aquário que provocara, uma corrupção total do ar”.

Se hoje – em percepção diametralmente oposta a acima observada - a tão bem vinda ciência pesa, em tanto, ao nosso favor, outras decorrências resultantes da Covid-19, repercutem em força oposta nos negócios, na economia, nos mercados, na renda e no trabalho.

O NOVO NORMAL IMPOSTO *VERSUS* A APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE*?

Segundo Antonik (2016) a palavra *compliance* vem do inglês, *to comply*, que significa seguir as regras, instruções, normas, diretrizes ou simplesmente responder a um comando e complementa: formado por leis, decretos, resoluções, normas, atos e portarias.

O *compliance* é todo arcabouço regulatório aplicado pelas agências que controlam e regulam o setor na qual a empresa está inserida, cujo significado, tem como objetivo identificar possibilidades de infrações, a falta de cumprimento de uma norma legal ou atividades que se configuram como atos de corrupção.

A conformidade dos atos de gestão com a legislação aplicável, de maneira a evitar passivos desnecessários que possam macular a companhia, conforme Portugal *et al.* (2015), é um vetor a ser perseguido, visando otimizar recursos e minimizar passivos, e isso é um desafio aos gestores.

Mais, segundo o IBGC (2017), a complexidade do ambiente de negócios e exige a necessidade de que as organizações identifiquem os principais riscos a que estão expostas, por meio de um processo amplo e contínuo. Os riscos de *compliance* se materializam quando são descumpridas leis, normas, código de conduta ou políticas internas, e suas consequências podem incluir perda financeira e danos à reputação, decorrentes de eventuais sanções legais ou regulatórias.

Diante da realidade hoje vivida, face a Covid-19, na qual a necessidade do isolamento social, o *home office*, o relacionamento não presencial entre as pessoas numa estrutura muito mais digitalizada, na qual o intenso uso da *Cloud* armazenadora de informações e aplicações da empresa, originada de tantos locais, dispositivos e horários distintos, pode enfraquecer a aplicação do *compliance*?

A estrutura estabelecida neste novo normal tão mais remoto, de intensa conectividade, de um novo normal digital descentralizado do ambiente de trabalho até então estabelecido, é, pelas mãos da *compliance*, capaz de assegurar o devido monitoramento de suas operações, garantindo a controle, a integridade e a conformidade na adoção das práticas necessárias capazes de mitigar e prevenir riscos às organizações?

Com o advento indesejável e acidental da pandemia, os *compliance officers*, interpretam como seguros e suficientes seus programas de compliance ou a nova realidade derivada do distanciamento do pessoal (*home office*) requer investimentos, revisões e ajustamentos sem os quais haverá comprometimento da efetividade de compliance?

Estavam (estão?) as organizações preparadas para garantir que suas políticas e programas de ética e compliance implementadas fossem tituladas por maduras, capazes e eficientes para o monitoramento de riscos inerentes a questões regulatórias, legais, éticas, cibernéticas, do gerenciamento de dados e informações nestas condições tão modificadas?

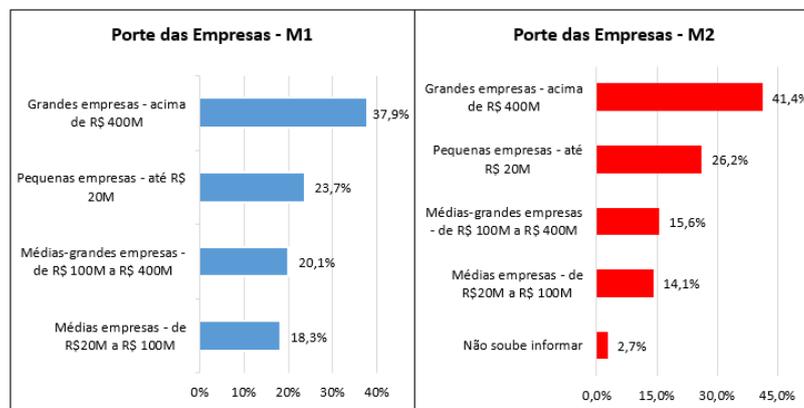
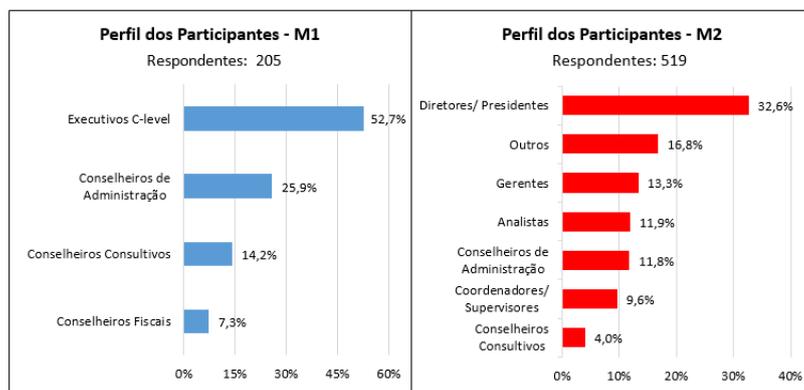
A COVID-19 CONTAMINOU A APLICAÇÃO DO COMPLIANCE?

Para respondermos a esta questão, pelo menos em parte, oportuno apresentar duas importantes pesquisas, ambas realizadas no primeiro semestre de 2020 pelo conceituado IBGC, de onde perceberemos quais temas ou assuntos foram mais afetados pela crise da Covid-19.

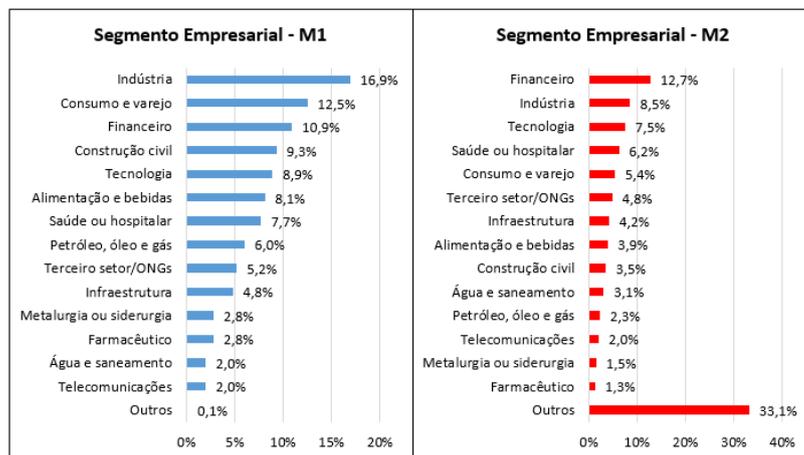
São elas:

- a) Covid-19 (coronavírus): Gerenciamento de crises e o Papel dos Administradores nas Organizações (2020), realizada entre 27 de março de 2020 e 05 de abril de 2020, será, doravante, neste estudo, intitulada: **Momento 1 (M1)**.
- b) Impactos da Covid-19 nas Organizações: a Visão de Colaboradores e Administradores (2020), realizada entre 04 de maio de 2020 e 17 de maio de 2020, será, doravante, intitulada: **Momento 2 (M2)**.

Preliminarmente, cabe apresentar, informações acerca das pesquisas assim realizadas, em ambos os momentos, relacionadas com o perfil dos participantes, porte e segmento empresarial:

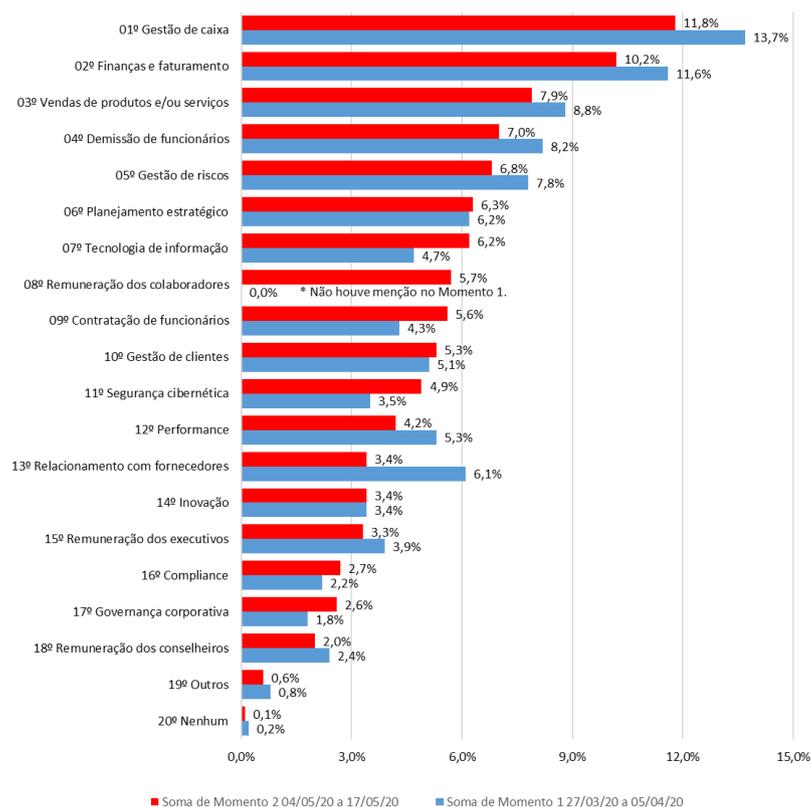


Fonte: IBGC, 2020



Fonte: IBGC, 2020

No examinar das informações pelo cruzamento de ambas as pesquisas, manifestam-se, hierarquicamente, os temas ou processos mais afetados no julgo dos respondentes:



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Muito embora, perceba-se, que a primeira pesquisa (**M1**) tenha se proposto a conhecer como os administradores das organizações lidam com o enfrentamento da crise causada pela pandemia, e, na seguinte (**M2**), tenha abraçado, na mesma finalidade, administradores e colaboradores, nota-se o importante alinhamento das respostas produzidas, nas quais há, absoluta concordância quanto ao reconhecimento de que as questões financeiras – 1º e 2º lugares no ranking - preponderaram sobre as demais.

Outro ponto a observar é a inclusão do item/tema “Remuneração dos colaboradores” que não figurou na pesquisa **M1** mas que apresenta-se em lugar de destaque em **M2** – 8º lugar no ranking ofertado.

CONCLUSÃO

Apoiando-me na interpretação das informações assim surgidas, temos a perceber que, embora em diminuta queda do **M1** para o **M2**, as questões financeiras – 1º e 2º lugares - são os temas mais afetados pelas organizações face a Covid-19, que somados, representa, na mais recente pesquisa, expressivos 22% do total.

Inobstante reconhecer aumentos percentuais do **M1** para **M2** dos temas *Compliance* – 16º e Governança Corporativa – 17º, que, juntos, porém, representam inexpressivos 5,3% do total, traduzindo-se, por esta ótica, não serem temas resultantes de preocupação por parte dos administradores e colaboradores neste momento.

Também louvável e expressiva a menção ao tema Gestão de Riscos – 5º lugar – representados por 6,8% na pesquisa **M2**.

Merecedores de apontamento, os temas Tecnologia da Informação – 7º e Segurança cibernética – 11º, itens estes com significativos aumentos percentuais do **M1** para o **M2**, em boa tese relacionados com as preocupações advindas das necessidades demandadas em decorrência do isolamento social na nova dinâmica do trabalho remoto ora desenvolvido por *home office* e a segurança das informações partilhadas e disseminadas.

Pelos resultados expostos, no momento em que tais pesquisas foram realizadas – entre 27 de março de 2020 e 17 de maio de 2020, primeiro semestre de 2020, dentre os temas mais afetados pelos ques-

tionados, não figurava a *compliance* (16ª posição em ambos os momentos pesquisados).

Muito desta posição baixo ranqueada, pode se justificar pela inegável participação de soluções tecnológicas na apuração, análise e diagnóstico que proporcionam proteção à organização, à aderência às regras e combate à corrupção e aos crimes financeiros.

Conforme rica coletânea de artigos publicados no jornal O Estado de São Paulo (em 03 de maio de 2018) e reunidos em trabalho trazido pela Auditoria Deloitte, em 2019, na abordagem de temas relacionados com desafios e oportunidades das organizações em relação à governança corporativa, com análises e pontos de vista que projetam e discutem tendências e movimentos com impacto direto na gestão e estratégia das empresas dos mais diversos portes e setores, as novas tecnologias ganham espaço para garantir eficiência e amplitude nas investigações corporativas.

Nestas investigações, cita José Paulo Rocha, sócio líder de Forensic (área especializada em serviços de investigação de crimes financeiros e suporte a litígios) da prestigiosa Auditoria, o uso da tecnologia e metodologias específicas possibilita devida apuração, análise e diagnóstico cujo objetivo é auxiliar a empresa na proteção de seus ativos e sua reputação.

Mais, bem complementa o especialista, inobstante o volume crescente de documentos eletrônicos nas empresas, há um cuidado ainda maior no processo de investigação nas quais ferramentas têm sido pensadas para que sejam excluídas, no processo investigatório, informações redundantes, obsoletas e triviais, para o encontro daquelas realmente relevantes, atentando, por exemplo, na investigação, para pesquisas por palavras-chave ligadas ao conjunto de dados relativos a uma suspeita. Outra ferramenta, que tanto corrobora aos anseios da boa aplicabilidade de *compliance*, complementa o expert,

são os *softwares* capazes de realizar interfaces gráficas que tornam o trabalho investigativo muito mais rápido e eficiente.

Em muito compreendida, agora, a 16ª posição do compliance em ambas as pesquisas do IBGC supra apresentadas. Em tanto, deriva-se do reconhecimento da aplicação e competência digital dos programas de compliance implementados pelas organizações.

Em oportuno estudo apresentado pela Auditoria Pricewaterhouse, em 2019, reconhece-se que, para estarem na vanguarda, os programas de compliance devem contemplar a capacidade digital e, à medida que as organizações avançam na transformação digital, os programas de *compliance* mais competentes, em termos digitais, ajudam a evitar as consequências das não conformidades e a assumir riscos de forma mais inteligente, considerando a evolução constante de seu perfil de risco.

As tecnologias digitais de ponta, bem cita a estudo PWC, como automação, *machine learning*, inteligência artificial e visualização de dados, expõe riscos de corrupção no nível transacional por meio de identificação de tendências, padrões, relacionamentos e anormalidades. A identificação de riscos de corrupção no início do ciclo da transação, possibilita a empresa a se posicionar melhor para estruturar as transações, a fim de reduzir esses riscos com a utilização de soluções versáteis no aproveitamento de dados e tecnologia que possibilita melhora nos resultados das verificações de *compliance*, gerando vantagem competitiva para o negócio.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2016.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Governança Corporativa** – Conteúdos para Tomadores de Decisão (série IV – março de 2018 a janeiro de 2019). São Paulo/SP. Deloitte, 2019.

HARARI, Yuval Noah. **Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Covid-19. Gerenciamento de crises e o papel dos administradores nas organizações. São Paulo/SP: IBGC, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo/SP: IBGC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo/SP: IBGC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Impactos da Covid-19 nas organizações: a visão de colaboradores e administradores. São Paulo/SP: IBGC, 2020.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. **O Compliance na Vanguarda**: Definindo o Ritmo da Inovação (estudo sobre a prática de compliance em 2019). São Paulo/SP. PWC, 2019.

UJVARI, Stefan Cunha. **Pandemias**: a humanidade em risco. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

4

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Gilmara Lima de Elva Roble

RULES

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

Para compreender a importância da Cultura Organizacional para os Princípios da Governança Corporativa precisamos, primeiramente, entender o seu conceito, suas características e seus pressupostos básicos. Esse tema, cultura organizacional, tem sido muito estudado por pesquisadores que querem entender como funciona a dinâmica das organizações. Schein (2009), um dos principais estudiosos desse tema, afirma que para que as coisas façam sentido devemos enxergar o mundo por meio de lentes culturais, conhecer as organizações e as forças que operam dentro delas. Nosso comportamento é orientado por nossa personalidade e caráter e o comportamento dos membros de um grupo pela cultura (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional sofre diversas influências, sendo uma delas a cultura do país onde a empresa está localizada, como também dos indivíduos que lá trabalham (ROCHA e ZIVIANI, 2019). Ela é fundamental para que a empresa concretize sua missão, seus valores e atinja sua visão, como também alcance seus objetivos nos negócios (ROCHA e ZIVIANI, 2019). Ela está vinculada, não só ao indivíduo, mas também ao coletivo e social de seus membros, influenciando na execução das tarefas e orientando o comportamento desses (KAWATA, *et al.*, 2018). A cultura de cada empresa possui características que a diferenciam das demais, pois sua origem está atrelada ao modelo de gestão e ao perfil de seus membros (KAWATA, *et al.*, 2018).

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Ela é sutil, intangível, implícita e sempre presente (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). A cultura organizacional considera as atividades exercidas na organização e as condutas dos indivíduos que afetam o desempenho delas (ROCHA e ZIVIANI, 2019)

Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional (SCHEIN, 2009). Nesse contexto, para conhecermos uma organização, temos que primeiramente conhecer sua cultura e que fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura (CHIAVENATO, 2010).

CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional remonta à segunda metade do século XIX, quando as organizações passaram a se preocupar com sua eficiência, na busca de um aumento de produtividade (ERAZO, 2019). Também contribuíram com essa preocupação eventos como a expansão geográfica das empresas multinacionais (FLEURY e SAMPAIO, 2002). A partir daí a cultura organizacional passou a ser vista como algo importante para os membros da organização, pois ela influencia as estratégias, estruturas e sistemas (ERAZO, 2019).

Cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que a diferencia das demais (SCHEIN, 2009). A cultura nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência (SCHEIN, 2009). Nesse sentido, a cultura organizacional não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio de seus efeitos e conseqüências, que ela lembra um iceberg (CHIAVENATO, 2010).

A cultura pode ser pensada como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros, sendo definida como um padrão de suposições

básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2009). Hofstede (2020) define cultura organizacional como sendo a maneira pela qual os membros de uma organização se relacionam entre si, com seu trabalho e com o mundo externo em comparação com outras organizações.

O Quadro 1 apresenta conceitos de cultura relacionados por Smircich (apud FLEURY e SAMPAIO, 2002), que em seus estudos identificou diferentes focos e visões de organização.

Quadro 1 – Conceito de cultura x Linha de trabalho x Visão de organização.

Conceito de cultura	Linha de trabalho	Visão de organização
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras.	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros compartilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser atendida	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Processos inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Smircich (1983, apud Fleury e Sampaio, 2002, p. 287).

Fleury (2006) define cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e cons-

truir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Chiavenato (2010) afirma que o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional.

As definições de cultura organizacional mais utilizadas apresentam diversos significados comuns, como costumes, valores, crenças e modo de agir (RUSSO, 2010). Ela pode ser considerada um padrão referencial em que todos na organização podem apoiar-se para que se posicionem diante de determinadas situações e quando a maioria dos membros de uma organização age de acordo com a cultura dominante, verifica-se que se pode chamar de identidade organizacional, que diferencia uma organização com relação às outras (RUSSO, 2010).

CARACTERÍSTICAS E PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

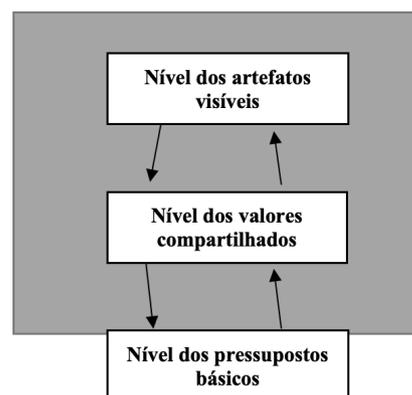
As características de uma cultura dizem muito de como é a empresa e como ela quer ser vista no mercado. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização (O'Reilly III, Chatman e Caldwell, 1991, Chatman e Jehn, 1994 apud ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010):

1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). A Figura 1 apresenta três diferentes níveis em que se pode apreender a cultura de uma organização (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

Figura 1 – Níveis de apreensão da cultura organizacional.



Fonte: Adaptado de Fleury e Sampaio (2002, p. 287).

O nível dos artefatos inclui *layout* da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, crenças

expressas em documentos. Este nível é fácil de ser percebido, mas difícil de ser interpretado. O nível dos valores compartilhados evidencia o problema dos valores aparentes e os valores em uso, sendo difícil identificar esses valores pela observação direta. O nível dos pressupostos básicos determina como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Os níveis interagem, ou seja, os níveis inferiores são fundamentais para a compreensão dos artefatos visíveis (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

Os estudos de cultura organizacional não podem se restringir à observação dos artefatos visíveis, mas precisam interagir com os membros de uma organização para o entendimento de seu significado, como também a discussão de seus pressupostos básicos, que estão organizados, para orientar a ação do ser humano, em paradigmas culturais (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

Schein (2009) descreve os pressupostos básicos através de um conjunto de categorias, que ele denomina de dimensões da cultura. Essas categorias foram descritas por Fleury e Sampaio (2002), como sendo:

- ✓ Relação da organização com seu ambiente;
- ✓ Natureza da realidade e da verdade;
- ✓ Natureza da natureza humana;
- ✓ Natureza da atividade humana;
- ✓ Natureza dos relacionamentos humanos.

Além dessas, Schein (2009) propõe também outras categorias, para se conhecer o universo cultural de uma organização, a saber:

- ✓ Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;

- ✓ Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- ✓ Analisar crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- ✓ Explorar e analisar com pessoas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

O que caracteriza uma cultura organizacional são os valores, as crenças e as manifestações culturais, entendidos como elementos constitutivos da cultura, sendo definidos como (ERAZO, 2019):

- Valores: são os ideais compartilhados e aceitos dentro de uma sociedade.
- Crenças: são proposições ou ideias reconhecidas como verdade pelos membros de uma sociedade independente da validade de seus objetivos.
- Manifestações culturais: são as expressões de um sistema cultural. É onde se refletem os valores e crenças básicas dos membros de uma organização.

Hofstede (2020) divide cultura organizacional em quatro diferentes temas: cultura ideal, que é aquela que melhor apoia a estratégia organizacional para ter sucesso, deve sempre ser adaptada para cada organização; cultura real, é a aquela que a organização possui no momento em que está sendo analisada, deve ser base para todos os projetos de mudança da cultura organizacional; cultura percebida, é aquela que as pessoas na organização pensam que ela possui, implementar mudanças com base apenas na cultura percebida, sem medir a cultura real, é uma das razões pelas quais muitos projetos de mudança de cultura organizacional falham; ambiente de trabalho ideal, medir o ambiente de trabalho ideal fornece informações valiosas sobre as preferências das pessoas que trabalham na organização.

Estudo de Hofstede (2020) definiu seis dimensões da Cultura Organizacional, que atuam juntas com as dimensões individuais, do ponto de vista do alinhamento da estratégia e da cultura. Cada dimensão é independente da outra, mas podem reforçar ou mitigar o impacto relativo uma da outra, sendo elas:

1. *Eficácia Organizacional* – em uma cultura voltada para os meios, a característica principal é a maneira como o trabalho deve ser executado, as pessoas se identificam com o “como”. Em uma cultura orientada para metas, os funcionários buscam principalmente atingir metas ou resultados internos específico, mesmo que envolvam riscos substanciais, as pessoas se identificam com o “o quê”.
2. *Orientação do Cliente* - em uma cultura altamente orientada para o interior, os funcionários percebem sua tarefa em relação ao mundo exterior como um dado, com base na ideia de que a ética e a honestidade nos negócios são mais importantes e que eles sabem melhor o que é bom para o cliente e para o mundo em geral. Em uma cultura muito voltada para o exterior, a única ênfase é atender aos requisitos do cliente; os resultados são mais importantes e prevalece uma atitude pragmática em vez de ética.
3. *Nível de Controle* - se refere à quantidade de estruturação interna, controle e disciplina. Uma cultura muito descontraída revela uma estrutura interna fluida, falta de previsibilidade e pouco controle e disciplina; há muita improvisação e surpresas. Uma disciplina de trabalho muito rígida revela o contrário. As pessoas se preocupam com os custos, são pontuais e sérias.
4. *Foco* - em uma empresa local, os funcionários se identificam com o chefe e / ou com a unidade em que trabalham. Em uma organização profissional, a identidade de um funcionário é determinada por sua profissão e / ou pelo conteúdo do trabalho.

5. *Abordagem* - essa dimensão está relacionada à acessibilidade de uma organização. Em uma cultura muito aberta, os recém-chegados são imediatamente bem-vindos, uma pessoa está aberta tanto para quem está de dentro quanto para quem está de fora, e acredita-se que quase qualquer pessoa se encaixaria na organização. Em uma organização muito fechada, é o contrário.
6. *Filosofia de Gestão* - em organizações muito orientadas para os funcionários, os membros da equipe sentem que os problemas pessoais são levados em consideração e que a organização assume a responsabilidade pelo bem-estar de seus funcionários, mesmo que isso seja em detrimento do trabalho. Em organizações muito orientadas para o trabalho, existe uma forte pressão para executar a tarefa, mesmo que às custas dos funcionários.

A cultura organizacional tem um grande impacto na moral, na produtividade e na satisfação dos trabalhadores de uma empresa. Isto se reflete no fortalecimento das relações de uma instituição, por tanto, influi de maneira direta sobre o processo de tomada de decisões. Por isso, a única forma de mudar e inovar nas tendências organizacionais é transformando sua cultura, os sistemas dentro dos quais trabalham e vivem as pessoas (ERAZO, 2019). A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a realização da estratégia definida pela empresa e a execução dela por parte dos colaboradores.

OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

É necessário conhecer o conceito de Governança Corporativa, para entender seus princípios. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, define governança corporativa como sendo o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas,

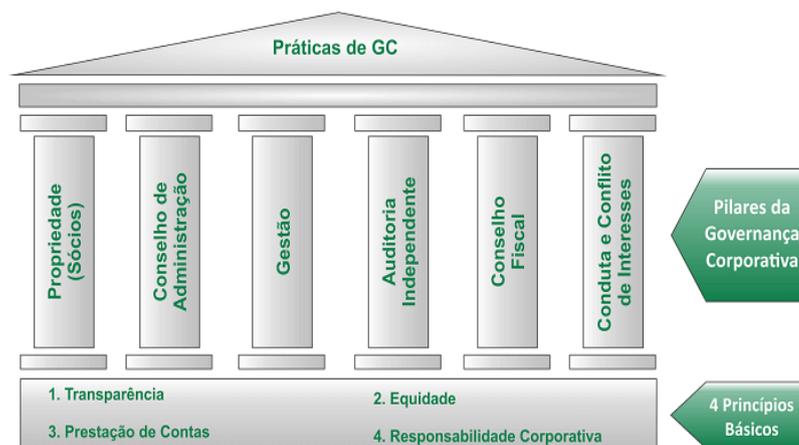
monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2020).

As boas práticas de governança corporativa se sustentam em seis pilares: propriedade (representada pelos sócios), conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito de interesses, que se baseiam em quatro princípios:

- ✓ **Transparência** (mecanismos internos que devem garantir que os *stakeholders* – como a sociedade, o governo, parceiros, fornecedores, a comunidade, clientes e acionistas – estejam sempre muito bem informados sobre a tomada de decisão e os processos organizacionais);
- ✓ **Equidade** (não importa o nível hierárquico, o grau de relação e influência sobre a empresa ou o nível de participação no capital, todos os agentes da organização devem ser tratados de forma igualitária);
- ✓ **Prestação de contas** (todos os que detêm responsabilidades na empresa devem prestar as devidas contas de seus atos e decisões, tanto a nível financeiro quanto de desempenho de suas atividades);
- ✓ **Responsabilidade corporativa** (o lucro garante a longevidade do negócio, mas seu papel social, sua retribuição à comunidade e sua inserção em questões referentes a sustentabilidade do planeta também devem ser levadas em conta) (NETO, 2018).

A Figura 2 traz uma representação gráfica desses pilares e princípios.

Figura 2 – Representação gráfica dos pilares e princípios da Governança Corporativa.



Fonte: Neto (2018).

Os princípios são a base de sustentação dos pilares da governança corporativa e seguir esses pilares quando da estruturação de uma empresa cria-se um ambiente próprio para praticar a boa governança corporativa (FERREIRA e MEDEIROS, 2019). Todavia, esse processo somente surtirá efeito se a organização tiver isso no seu cerne e em cada indivíduo dela, não adiantando ter projetos bem-estruturados se não houver participação de todos os seus membros, devendo fazer parte de sua consciência corporativa e de uma mudança em seu processo cultural (PEREIRA *et al.*, 2018). Nesse contexto, a governança corporativa estabelece um relacionamento mais transparente e responsável com todos seus *stakeholders* (CAVALCANTE, TEODÓSIO e LUCA, 2019).

A cultura define as fronteiras da organização, cria distinções entre uma organização e as outras, proporciona um sentido de identidade aos membros da organização, facilita o comprometimento com algo maior

do que os interesses individuais dos membros da organização e estimula a estabilidade do sistema social (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Pesquisa global realizada pela KPMG, em 2018, com 1.201 executivos de recursos humanos (RH) de 64 países, revelou que cultura organizacional é considerada a maior barreira para a transformação, segundo 41% dos respondentes. Um terço dos executivos (35%) disse que o ambiente de trabalho é voltado para execução de tarefas, sem chance de experimentação e inovação, relatou o sócio da KPMG Brasil e head de clients & markets André Coutinho na abertura do painel “Transformar cultura para transformar negócios” no 20º Congresso IBGC (IBGC, 2020). Chiavenato (2010) relaciona quatro elementos culturais que apoiam ou obstruem uma mudança organizacional: poder e visão, identidade e relacionamento, comunicação e aprendizagem e avaliação.

É importante conhecer a cultura de uma organização para que os gestores possam alinhar os princípios da governança corporativa com os objetivos estratégicos da mesma, pois a cultura organizacional exerce influência no comportamento, na missão e nas metas organizacionais, conduzindo a empresa para uma direção correta e dando consistência à mesma e aos seus membros (RUSSO, 2010).

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, D. S., TEODÓSIO, I. R. M., e LUCA, M. M. M. de., Valores Culturais, Reputação e Governança das Empresas Preferidas pelas Mulheres Brasileiras. **Organização em Contexto**, 15 (30), p. 145-173, 2019.

CHIAVENATO, I., Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ERAZO, N. U., Cultura organizacional: un paradigma social? **Revista ComHumanitas**, 10 (2), p. 150-173, mayo/agosto, 2019.

FERREIRA, P. B., e MEDEIROS, F. A. S., Governança Corporativa: uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional. In: **Anais Congresso Internacional de Administração** – Administração 4.0, 2019.

FLEURY, M. T. L., O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica. In: **Cultura e Poder nas Organizações**. Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (organizadoras). 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M. T. L., & SAMPAIO, J. R., Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As Pessoas na Organização**. Vários autores. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HOFSTEDE, G., **Organisational Culture What You Need to Know**, 2020. Disponível em <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>. Acesso em 07 jan. 2021.

IBGC – **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Cultura é a maior barreira para transformação**. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/blog/20-congresso-cultura>. Acesso em 07 jan. 2021.

KAWATA, R. M., SCHNELL, M., TOIGO, L. A., & DAL VESCO, D. G., Produção Científica sobre Cultura Organizacional e Orçamento: uma análise bibliométrica e sociométrica em periódicos internacionais. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, 23 (1), p. 29-49, jan./jun, 2018.

NETO, J. S., **Entenda os Benefícios da Governança Corporativa para seu Negócio**, 2018 Disponível em <https://www.setting.com.br/blog/governanca/beneficios-da-governanca-corporativa/>. Acesso em 07 jan. 2021.

PEREIRA, L. A., PICININ, N. A., JUSTI, Jamson, JUSTI, Jadson e SERRÃO, V. A. S., Estrutura Organizacional e Governança: um estudo de caso em uma instituição cooperativista. **Visão**, 7 (2), p. 48-66, 2018.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F., **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, R. E., & ZIVIANI, F., O Relacionamento entre Cultura Organizacional, Qualidade da Informação e Tomada de Decisão Empresarial. **Inf. Prof.**, 8 (1), p. 01 – 11, jan./jun, 2019.

RUSSO, G., **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier et São Paulo: Dedix, 2010.

SCHEIN, E. H., Cultura Organizacional e Liderança. Tradução Ailton Bomfim Brandão; **Revisão Técnica Humberto Mariotti**. São Paulo: Atlas, 2009.

5

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Enio Tadashi Nose
Izabel Cristina Petraglia

COMUNICAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

As mídias sociais, que se constituem em nosso objeto de estudo, são mais uma ferramenta no contínuo processo de comunicação entre os setores da sociedade e conseqüentemente, entre as empresas e seus acionistas. Atualmente grande parte das pessoas utiliza a mídia social como meio de relacionamento e comunicação, além de utilizar os recursos disponíveis na web para a realização de pesquisas e/ou estudos.

Eles fortalecem o processo de comunicação ao facilitar o acesso das pessoas às informações, como a interação online, por exemplo, em que as pessoas trocam e produzem conteúdos de conhecimento geral.

Lemos e Lévy (2010) nos mostram que o mundo digital cria grandes possibilidades de ampliação da comunicação e da gestão racional e científica do mundo que vivemos hoje, através da evolução da memória digital (Figura 1).

Figura 1 - Evolução da Memória Digital.

Espaço Semântico 2015 	Interconexão entre balizas semânticas USLs = <EIML> endereços semânticos </EIML>. Sociedade de agentes semânticos, computação centrada nos sujeitos. Crescimento da inteligência coletiva. Aumento da interpretação
WEB 1995 	Interconexão entre documentos URLs = http://endereço de páginas. Motores de pesquisa centralizados, buscadores. Esfera pública mundial, multimídia.
Internet 1980 	Interconexão entre servidores de informação. Internet Protocol = endereços de servidores Roteadores, computadores. Informática Pessoal. Comunidades Virtuais Convergência das mídias digitais.
Computador 1950 	Interconexão entre transistores. Memória informática = endereço dos bits Sistemas operacionais, Programas aplicativos Aumento dos tratamentos lógicos e aritméticos.

Fonte: Adaptado de LEMOS e LÉVY, 2010, p. 16.

Diante deste cenário, o problema norteador dessa pesquisa é como a comunicação influencia as empresas que possuem governança corporativa, na comunicação com os seus *stakeholders*?

Temos por hipótese que as mídias sociais estão influenciando as empresas que possuem governança corporativa na comunicação com os seus *stakeholders*, e que a influência atualmente enfoca a mudança de comportamento das pessoas já que têm informação à disposição 24 horas por dia, 7 dias por semana. Tal influência se apresenta também nas empresas que têm que rever e/ou implementar novos meios de comunicação com seus *stakeholders*, bem como em suas decisões que devem levar em consideração como as pessoas têm acesso às informações.

Rossetti e Andrade (2014, p. 107), definem *stakeholder* como: “análise dos objetivos das companhias, tendo em vista suas interfaces com as demandas e os direitos de outros constituintes organizacionais”. Podemos dividir o termo em quatro principais grupos: Shareholder (Proprietário, Investidor), Internos (pessoas efetivamente envolvidas com a geração de valor), Externos (ligados à cadeia de negócios) e o Entorno. No quadro Quadro 1 mostramos os principais grupos e sua interação.

Quadro 1 - Listagem dos principais *stakeholders*, internos e externos, com que as empresas interagem.

<i>STAKEHOLDERS</i>	
<p>Pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados.</p>	
<p><i>SHAREHOLDERS</i> (Proprietários, investidores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao regime legal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Acionistas. ◦ Cotistas. • Quanto à participação: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Majoritária. ◦ Minoritária. • Quanto à gestão: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Participantes ativos. ◦ Outorgantes. • Quanto ao controle: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Integrantes do bloco de controle. ◦ Fora do bloco de controle. • Quanto à classe de ações: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Com direito a voto. ◦ Sem direito a voto.
<p>INTERNOS (Efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento de resultados)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos de governança: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Direção executiva. ◦ Conselho de administração. ◦ Conselho fiscal. ◦ Auditores independentes. ◦ Auditores internos. • Empregados.
<p>EXTERNOS (Integrados à cadeia de negócios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Credores. • Partes interessadas a montante: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Fornecedores diretos. ◦ Integrantes distantes da cadeia de suprimentos. • Partes interessadas à jusante: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Clientes. ◦ Consumidores.
<p>ENTORNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Restrito: comunidades locais em que a empresa atua. • Abrangente: a sociedade como um todo. • Governos. • Organizações não governamentais.

Fonte: ROSSETTI & ANDRADE, 2014, p.109

Segundo Anupam (2014, p. 252), “*the directors and executives identify social media as an opportunity to improve collaboration and communication among employees, suppliers, shareholders, and other stakeholders*”².

Como as empresas necessitam aprimorar continuamente o processo de comunicação com os acionistas, interessa-nos saber se as empresas que possuem governança corporativa utilizam as novas mídias ou continuam com o processo tradicional de relacionamento com o acionista, ou seja, através dos relatórios de sustentabilidade.

A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO – DA TRADICIONAL À DIGITAL

O objetivo deste capítulo é mostrar o desenvolvimento do estudo da comunicação, desde seu início no século XVII, passando pela comunicação de massa, mudança de cultura para a cibercultura, cultura da convergência, até chegarmos a autocomunicação de massa com o advento da internet, até a sua evolução para as mídias sociais.

Antes de iniciarmos sobre a comunicação, abordaremos conceitos de cultura no Quadro 2, pois tratamos da mudança cultural como uma alteração no modo de vida das pessoas, com uma maior utilização da internet.

2 Tradução livre: Os diretores e executivos identificam a mídia social como uma oportunidade para aumentar a colaboração e a comunicação entre empregados, fornecedores, acionistas e as outras partes interessadas.

Quadro 2 – Conceitos de Cultura

Autor	Conceitos
Mello, 2005	Na perspectiva da antropologia existem visões de cultura, que se refletem nas inúmeras definições propostas para o termo e na forma como ela é interpretada: como um sistema de padrões de comportamento, que se encontra em permanente adaptação; como um sistema de conhecimento da realidade apreendida segundo um código de natureza cognitiva; como um sistema estrutural, que resulta da relação entre natureza e cultura; e, ainda, como um sistema simbólico, que só pode ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação
Da Matta, 1987	O objetivo principal do estudo da cultura é a transformação da experiência dos investigadores em sabedoria, por meio da transformação do exótico em familiar e do familiar em exótico
Schein, 1984	A cultura organizacional constitui um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, desenvolveu ou descobriu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.
Hofstede, 1980	A programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo ou categoria dos membros de outros grupos ou categorias.

Fonte: Adaptado de Teixeira *et al.*, 2017.

O processo de comunicação que conhecemos atualmente, através do cinema, rádio, jornal e revistas começaram na Europa no século XVII, já os seus estudos iniciaram no século XX. Rüdiger (2011) nos mostra que com o desenvolvimento de novos meios de comunicação, este assunto passou a ser tratado primeiramente como um estudo de sociedade, e somente no início do século XX passou a ser objeto de interesse intelectual.

A comunicação, não resta dúvida, tornou-se campo de reflexão teórica para o pensamento em virtude do formidável desenvolvimento das tecnologias de comunicação verificado no século XX. As ciências humanas não passaram a se preocupar com o tema apenas por razões científicas, mas, sim, porque ele se tornou fonte de diversos tipos de cuidado social. A formação da esfera comunicativa moderna, que se estruturou com o nascimento dos modernos meios de comunicação, provocou o surgimento de uma série de fenômenos novos, no contexto dos quais esses meios tornaram-se cada vez mais poderosos, despertando a preocupação das mais diversas disciplinas do conhecimento humano para com a comunicação. (RÜDIGER, 2011, p. 13-14)

Com crescente interesse na comunicação, os Estados Unidos foram os primeiros a realizar pesquisas sobre mídia, conhecidas como *Mass Communication Research*, ou seja, Pesquisas sobre Comunicação de Massa. O primeiro tipo de comunicação de massa, surgiu na década de 1830 com o “jornal de tostão”, na cidade de Nova York, depois, outros tipos de veículos surgiram, permitindo a aceitação pela sociedade deste novo meio de comunicação. (DEFLEUR, BALL-ROKEACH, 1993)

Ao final do século XIX, estava ficando claro para os pioneiros cientistas sociais de então que os novos veículos de massa – jornais, livro e revistas, todos os quais amplamente utilizados na sociedade – estavam trazendo importantes mudanças para a condição humana. Aqueles meios que representavam uma nova forma de comunicação que influenciava não apenas padrões de interação nas comunidades e sociedades, como também as perspectivas psicológicas dos indivíduos. (DEFLEUR, BALL-ROKEACH, 1993, p. 40)

Morin (1997), também nos mostra que mídia de massa advém dos jornais e do cinema. A divulgação de informações passa a se tornar uma comunicação de massa, logo surge o rádio e alguns anos depois, a televisão.

É no começo do século XX que o imaginário arrebenta sobre a *mass media*. Forma-se uma imprensa periódica, exclusivamente romanesca (sentimental, aventureira ou policial). O cinematográfico se transforma em espetáculo e se dedica principalmente aos filmes de ficção. Depois, o rádio se torna o grande veículo das canções e dos jogos, seguido pela televisão. (MORIN, 1997, p. 98)

A partir desta constatação, os pesquisadores norte-americanos formularam certas questões ao longo do século XX, que desenvolveram modelos teóricos para compreender a relação entre a comunicação e a sociedade (MARTINO, 2013).

Em 1922, Walter Lippmann divulgou o *Public Opinion* um dos primeiros livros dedicados à compreensão dos meios de comunicação na sociedade (MARTINO, 2013), que visava a mostrar que os meios de comunicação são os responsáveis pela articulação entre as diferentes partes da sociedade.

No final da década de 1940, começam a surgir os primeiros conceitos sobre comunicação e como ela pode influenciar as pessoas. Lasswell (1948, p. 216), mostra que a boa comunicação deve responder às seguintes questões: “Quem?; Diz o quê?; Em que canal?; Para quem?; Com que efeito?”. Ele explica que a simples resposta dessas cinco perguntas podem melhorar a comunicação trazendo melhor compreensão daquilo que quer ser repassado como informação (LASWELL, 1948).

Já Shannon (1948) explica que no processo de comunicação, existe um problema fundamental, que é o ruído gerado entre quem emite e quem recebe a informação. Morin (1997) também entende que os ruídos podem impactar em qualquer tipo de consumo, principalmente nos produtos que começaram a ser comercializados no início da década de 1950, tais como automóveis, cinema, televisão, quando as pessoas não possuíam informações suficientes sobre eles, podendo adquirir um produto que não supria às suas necessidades.

Os ruídos foram percebidos com o ritmo acelerado de meios de comunicação que foram disponibilizados no meio do século XX, principalmente com o advento do rádio em 1920 e a sua maturação nas residências na década de 1950, e da televisão doméstica inventada na década de 1940, mas começa a ter maior penetração no início da década de 1960, principalmente nos Estados Unidos onde houve o maior crescimento destes aparelhos, e consequentemente espalhando-se rapidamente por outros países. (DEFLEUR, BALL-ROKEACH, 1993).

Com a televisão se instaurando a partir da década de 1970 nos lares, e se difundindo ao redor do mundo, as pessoas passam a gastar mais tempo ao redor dela, e a comunicação sofre grande alteração, pois agora ela tem impacto direto e imediato em quem assiste à sua programação.

Após o surgimento da televisão, houve um aumento no número de novas tecnologias de comunicação. Os computadores pessoais tiveram início de sua comercialização no início da década de 1980, aparecendo mais nas residências no final do século XX e no início do século XXI.

Os computadores revolucionaram a economia com os seus diversos modelos (grandes, médios e pequenos), além da utilização das linhas telefônicas para enviar e receber mensagens eletrônicas quase instantaneamente. Com essa perspectiva, o processo de comunicação começou a mudar, assim como as pessoas que passam a ter mais acesso à informação (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993)

A comunicação de massa tradicional é unidirecional, mas possui algumas formas de interatividade, advindas de outros meios de comunicação (CASTELLS, 2015), essa visão da comunicação de massa começa a mudar com a internet com início na década de 1990, as pessoas passam a receber as informações instantaneamente. Isso se torna viável a partir do momento em que pessoas têm acesso aos computadores pessoais.

A comunicação interpessoal é interativa (a mensagem é enviada de um para um com laços de retroalimentação), enquanto a comunicação de massa pode ser interativa ou unidirecional. A comunicação de massa tradicional é unidirecional (ou seja, a mensagem é enviada de um para muitos como no caso de livros, jornais, filmes, rádio e televisão). Claro, algumas formas de interatividade podem ser acomodadas na comunicação de massa por outros meios de comunicação. (CASTELLS, 2015, p. 101)

Com a chegada da internet, surge uma nova forma de comunicação interativa, com a principal característica de enviar mensagens para muitas pessoas em tempo real ou escolhendo o momento correto para esse envio. (CASTELLS, 2015)

Para Lévy (2010) a comunicação está dividida em diferentes dimensões. O Quadro 3 nos mostra que a evolução da comunicação em relação a todos os meios que são necessários, desde o desenvolvimento da mídia (desde a mídia impressa até a chegada da internet), os tipos de codificação entre o analógico e o digital até como a mensagem chega até o público final através dos dispositivos tradicionais (revista, jornal, rádio, televisão) até a chegada da internet e a utilização dos meios virtuais e uma maior interação com o consumidor final.

Quadro 3 – Diferentes Dimensões da Comunicação.

Dimensões	Definição	Exemplos
Mídia	Suporte de Informação e de comunicação.	Impressos, cinema, rádio, televisão, telefone, CD-ROM, Internet (computadores + telecomunicação), etc.
Modalidade Perceptiva	Sentido implicado pela recepção da informação.	Visão, audição, tato, odor, gosto, cinestesia.
Linguagem	Tipo de representação.	Línguas, músicas, fotografias, desenhos, imagens animadas, símbolos, dança, etc.
Codificação	Princípio do sistema de gravação e de transmissão das informações.	Analógico, digital.
Dispositivo Informacional	Relações entre elementos de informação.	Mensagens com estrutura linear (textos clássicos, músicas, filmes). Mensagens com estrutura em rede (dicionários, hiperdocumentos). Mundos virtuais (a informação é o espaço contínuo; o explorador ou seu representante estão imersos no espaço). Fluxos de informações.
Dispositivo Comunicacional	Relação entre os participantes da comunicação.	Dispositivo um-todos, em estrela (impressa, rádio, televisão). Dispositivo um-um, em rede (correio, telefone). Dispositivo todos-todos, no espaço (conferências eletrônicas, sistemas para ensino ou trabalho cooperativo, mundos virtuais com diversos participantes, internet).

Fonte: Lévy; 2010, p. 66.

Com a chegada do mundo virtual e uma maior interação entre as pessoas, Lévy (2010) afirma que existe um progresso em relação às interações com mídias híbridas e mutantes que são meios buscados pelas empresas, principalmente por meio da interação e retransmissão das comunicações através da internet, tentando satisfazer as diversas necessidades dos consumidores.

Mídias híbridas e mutantes proliferam sob o efeito da virtualização da informação, do progresso das interfaces, do aumento das potências de cálculo e das taxas de transmissão. Cada dispositivo de comunicação diz respeito a uma análise pormenorizada, que por sua vez remete à necessidade de uma teoria da comunicação renovada, ou ao menos a uma cartografia fina dos modos de comunicação. O estabelecimento dessa cartografia torna-se ainda mais urgente, já que as questões políticas, culturais, estéticas, econômicas, sociais, educativas e até mesmo epistemológicas de nosso tempo são, cada vez mais, condicionadas a configurações da comunicação. A interatividade assina-la muito mais um problema, a necessidade de um novo trabalho de observação, de concepção e de avaliação dos modos de comunicação do que uma característica simples e unívoca atribuível a um sistema específico. (LÉVY, 2010, p.84)

Os novos instrumentos de comunicação possibilitam que as empresas aumentem suas transmissões de informações, tentando satisfazer às necessidades das pessoas com o aumento de interfaces que estão disponíveis no mercado atualmente, atingindo seu público através de mídias híbridas. Já a mídia mutante se aproveita da comunicação através da internet para ser distribuída para todas as pessoas que estejam conectadas.

O Quadro 4 indica os diferentes tipos de interatividade entre os dispositivos de comunicação, e como ele se relaciona com a mensagem indicando que uma mensagem linear que não se altera fica condicionada aos sistemas tradicionais (imprensa, rádio, revista, televisão, cinema, correios, telefone, e-mail), ao contrário quando há a participação nas mensagens, em que há a interação através do ciberespaço.

Cada dispositivo de comunicação tem uma relação com a mensagem que evoluiu ao longo do tempo. No começo as mensagens eram lineares e praticamente não sofriam alterações, passamos pela informação em tempo real, até o momento da interação entre os participantes da mensagem que se quer transmitir.

Quadro 4 – Os diferentes tipos de Interatividade.

Dispositivo de Comunicação	Relação com a Mensagem		
		<ul style="list-style-type: none"> Mensagem linear não alterável em tempo real 	<ul style="list-style-type: none"> Interrupção e reorientação do fluxo informacional em tempo real
Difusão unilateral	<ul style="list-style-type: none"> Imprensa. Rádio. Televisão. Cinema. 	<ul style="list-style-type: none"> Banco de dados multimodais. Hiperdocumentos fixos. Simulações sem imersão nem possibilidade de modificar o modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> Videogames com um só participante. Simulações com imersão (simulador de voo) sem modificação possível do modelo.
Diálogo, reciprocidade	<ul style="list-style-type: none"> Correspondência postal entre duas pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Telefone. Videofone. 	<ul style="list-style-type: none"> Diálogos através de mundos virtuais, cibersexo.
Diálogo entre vários participantes	<ul style="list-style-type: none"> Rede de correspondência. Sistema das publicações em uma comunidade de pesquisa. Correio eletrônico. Conferências eletrônicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Teleconferência ou videoconferência com vários participantes. Hiperdocumentos abertos acessíveis online, frutos da escrita/leitura de uma comunidade. Simulações (com possibilidade de atuar sobre o modelo) como suportes de debates de uma comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> RPG multiusuário no ciberespaço. Videogame em “realidade virtual” com vários participantes. Comunicação em mundos virtuais, negociação contínua dos participantes sobre suas imagens e a imagem de sua situação comum.

Fonte: Lévy, 2010, p. 85.

A maior interação dentro da comunicação, através do ciberespaço e o aumento das comunidades virtuais compartilhadas permite que uma mensagem chegue a milhares ou até mesmo a milhões de pessoas. É por meio desta interação e dos novos meios de comunicação,

que Castells (2015) explica esse momento totalmente novo e com consequências consideráveis para a mudança cultural.

[...] historicamente novo, com consequências consideráveis para a organização social e a mudança cultural, é a articulação de todas as formas de comunicação em um hipertexto digital composto e interativo que inclui, mistura e recombina em sua diversidade toda a variedade de expressões culturais transmitidas pela interação humana. (CASTELLS, 2013, p. 102)

Como mudança cultural, Lévy (2010, p. 123) cita a cibercultura que “mostra precisamente que existe outra forma de instaurar a presença virtual da humanidade em si mesma que não seja por meio da identidade sem sentido”. Já Jenkins (2009, p. 29) entende que é na cultura da convergência “onde as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.”

Esta mudança cultural com o advento da cibercultura e da cultura da convergência gera uma transformação na comunicação. Castells (2015) sinaliza essa transformação em quatro fases:

- a) Transformação tecnológica: baseada na digitalização da comunicação através da internet;
- b) Estrutura organizacional e institucional da comunicação: baseada nos emissores e receptores que são a mídia e os consumidores;
- c) Dimensão cultural do processo de transformação de várias camadas da comunicação;
- d) Expressão das relações sociais que formam a base da evolução do sistema multimodal de comunicação.

Diante das transformações culturais, Castells (2015), chamou essa nova forma de comunicação de autocomunicação de massa. Ele

mostra que é comunicação de massa, “pois tem o potencial de atingir o público global”, e autocomunicação, pois “a produção da mensagem é autogerada” (CASTELLS, 2015, p. 102).

A autocomunicação de massa surge a partir do momento em que a internet passa a fazer parte das mídias tradicionais (revistas, jornais, televisão e rádio), na distribuição e produção das notícias, através da rede de comunicação, gerada por meio da internet.

A difusão da internet, da comunicação sem fio, da mídia digital e de uma variedade de ferramentas e softwares sociais estimularam o desenvolvimento de redes horizontais de comunicação interativa que conectam o local e o global em um momento determinado. Com a convergência entre a internet e a comunicação sem fio, junto à difusão gradual da maior capacidade de banda larga, o poder comunicativo e informacional da internet está sendo distribuído em todas as esferas da vida social. (CASTELLS, 2015, p. 113)

Com esta visão, as empresas de mídia passam a utilizar novas formas de comunicação baseadas na internet, utilizando redes interativas para disseminar o conteúdo e interagir com o seu público.

O interesse crescente da mídia corporativa nas formas de comunicação baseadas na internet reconhece a importância do surgimento de uma nova forma de comunicação na sociedade, à qual me referindo como autocomunicação de massa. É comunicação de massa porque alcança uma audiência potencialmente global por meio de redes p2p e de conexão pela internet. (CASTELLS, 2015, p. 118)

As redes interativas passam a ser cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, principalmente com o advento das comunidades virtuais e a facilidade de contato, quebrando as barreiras entre as relações pessoais e as relações virtuais. (MARTINO, 2013)

Logo as comunidades passam a ser redes sociais e/ou mídias sociais, onde buscam a disseminação de informações através de

sites, por ser um novo conceito, existem diversas definições, demonstradas no Quadro 5.

Poderemos verificar que as definições mostram que as mídias sociais são ferramentas de interação sempre baseadas na web onde pessoas podem compartilhar opiniões, ideias, experiências com outros usuários em tempo real.

Quadro 5 – Definições de Mídia Social.

Autores	Definição de Mídia Social
Boyd e Ellison (2008)	As mídias sociais são serviços baseados na web que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semi público dentro de um sistema limitado, articular uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão, visualizar e buscar em sua lista de conexões listas feitas por outros dentro do sistema.
Bhagat, Klein e Sharma (2009)	As mídias sociais são as tecnologias on-line e práticas que as pessoas utilizam para compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas.
Torres (2009)	As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas.
Kaplan e Haenlein (2010)	A mídia social é um grupo de aplicações baseadas na internet que foram construídas sobre os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, as quais permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário.
Leonardi, Huysman, Steinfield (2013)	Plataformas baseadas na Web que permitem: (1) comunicar mensagens com colegas de trabalho ou transmitir mensagens para todos na organização; (2) indicar explicitamente ou revelar implicitamente aos colegas de trabalho e tê-los como parceiros de comunicação; (3) publicar, editar e classificar textos e arquivos vinculados a si próprio ou a outros; e (4) ver as mensagens, conexões, texto e arquivos comunicados, postadas, editadas e classificadas por qualquer pessoa na organização a qualquer momento de sua escolha.
Anupan (2014)	É um termo que descreve a última evolução da internet e plataformas de comunicação baseadas na web, proporcionando uma conexão rápida e interativa nos mais diferentes formatos para os usuários.

Fonte: Elaborado pela autores.

MÍDIAS SOCIAIS E GOVERNANÇA CORPORATIVA UMA NOVA RELAÇÃO NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O objetivo deste capítulo é discutir como a comunicação está inserida dentro do processo de governança corporativa, e quais são as principais regras para divulgação de informações e políticas de transparência.

A preocupação dos conselhos de administração é estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos seja focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários. “As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores [...], têm sua origem na dispersão do capital das corporações e na consequente separação entre a propriedade e gestão”. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p.82).

O conselho de administração das empresas tem papel fundamental sendo o responsável pelo estabelecimento de estratégias, escolhendo o principal executivo (presidente da empresa), controlando o desempenho da gestão do negócio, valendo-se de uma auditoria sem vínculo com nenhuma das partes, seja a empresa ou o conselho. As práticas de governança corporativa têm as características de transparências, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios supervisione e monitore o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e outros agentes interessados na empresa. (RODRIGUES e MENDES, 2004, p.114)

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE) busca ajudar na criação dos códigos de melhores práticas dos países. Para tanto, em 1999, apresentou pela primeira vez, os princípios de governança corporativa (ROSSETTI e ANDRADE, 2014).

No quadro 8, apresentamos uma síntese e comentários dos princípios de Governança Corporativa do G20 (grupo das 19 economias mais ricas mais a União Europeia) e da OCDE com a sua segunda revisão, realizada em 2014/15.

Quadro 8 - Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE.

Princípios	Descrição
Assegurar a base para um enquadramento efetivo da governança corporativa	<p>A estrutura da governança corporativa deve promover mercados transparentes e justos, assim como a alocação eficiente de recursos. Deve ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicação eficazes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Os requisitos legais e regulamentares que afetam as práticas de governança corporativa devem estar em conformidade com o estado de direito e ser transparentes e exequíveis.• A divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades devem ser claramente articulada e concebida para servir o interesse público.• A regulamentação do mercado de ações deve apoiar uma governança corporativa eficaz.• As autoridades de supervisão, regulamentação e aplicação devem ter a autoridade, integridade e recursos para cumprir as suas funções de forma profissional e objetiva. <p>A cooperação transversal deve ser reforçada, nomeadamente através de acordos bilaterais e multilaterais de intercâmbio de informação.</p>

<p>Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais de propriedade</p>	<p>A estrutura da governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e garantir o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter compensações efetivas em caso de violação dos seus direitos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Direitos básicos aos acionistas devem incluir:<ul style="list-style-type: none">◦ Métodos seguros de registro de titularidade;◦ Disposição ou transmissão de ações.◦ Obtenção de informações relevantes e materiais sobre a empresa de forma regular;◦ Participação e voto nas assembleias gerais de acionistas;◦ Eleição e destituição dos membros do conselho;◦ Participação nos lucros da sociedade• Os acionistas devem ser suficientemente informados sobre a participação em decisões relativas a alterações societárias fundamentais e se tem o direito de aprova-las, sobre os temas:<ul style="list-style-type: none">◦ Alterações aos estatutos, ao contrato social, ou a documentos do governo afins da empresa;◦ Autorização de emissão de novas ações;◦ Operações extraordinárias.• Todos os acionistas da mesma categoria devem ser tratados igualmente.• Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas ou interesses de acionistas controladores que atuem direta ou indiretamente, e devem dispor de meios de compensações eficazes. <p>Os mercados de controle societário devem poder funcionar de forma eficiente e transparente.</p>
<p>Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários</p>	<p>A estrutura da governança corporativa deverá proporcionar incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitar aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para a boa governança corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Os investidores institucionais que atuam numa capacidade de fiduciário devem divulgar as suas políticas de governança corporativa e de voto em relação aos seus investimentos, além de divulgar a forma como gerem conflitos de interesses que podem afetar o exercício dos direitos fundamentais de propriedade relativos aos seus investimentos;• Os depositários ou procuradores devem exercer os direitos de voto de acordo com as instruções do beneficiário efetivo das ações;• O uso de informação privilegiada e a manipulação dos mercados devem ser proibidas e as regras correspondentes aplicadas; <p>O mercado de ações devem fornecer uma descoberta de preços justa e eficiente como um meio de promoção de uma governança corporativa eficaz.</p>

<p>O papel dos <i>stakeholders</i> na governança corporativa</p>	<p>A estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos dos <i>stakeholders</i> estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre as sociedades e os seus <i>stakeholders</i> na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de sociedades financeiramente sólidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os direitos dos <i>stakeholders</i> estabelecidos por lei ou por acordos mútuos devem ser respeitados, nesses casos os <i>stakeholders</i> devem ter meios efetivos de compensação em caso de violação dos seus direitos; • Quando os <i>stakeholders</i> participam do processo de governança corporativa, devem ter acesso a informações relevantes, suficientes e fiáveis em tempo oportuno e regularmente; <p><i>Stakeholders</i>, incluindo trabalhadores individuais e as suas organizações representativas, devem ser capazes de comunicar livremente as suas preocupações sobre práticas ilegais ou antiéticas ao conselho e às autoridades públicas competentes e não devem ver os seus direitos comprometidos ao fazê-lo.</p>
<p>Divulgação da informação e transparência</p>	<p>A estrutura da governança corporativa deve assegurar a divulgação de informação no tempo adequado e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e governança corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informação deve incluir, mas não se limitar a informação relevante sobre: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Resultados financeiros e operacionais da empresa; ◦ Objetivos da sociedade e informações não financeira; ◦ Acionistas relevantes, incluindo beneficiários efetivos e direitos de voto; ◦ Remuneração dos membros do conselho de administração e principais gestores; ◦ Informação sobre os membros do conselho de administração, incluindo suas qualificações, o processo de seleção, outros cargos ocupados e se são considerados como independentes pelo conselho de administração; ◦ Transações com parte relacionadas; ◦ Fatores de riscos previsíveis; ◦ Questões relacionadas com funcionários e outras partes interessadas; ◦ Estruturas e orientações de governação, incluindo o conteúdo de qualquer código de política de governança corporativa e o processo através do qual é aplicado. • Deverá ser conduzida auditoria anual por um auditor independente, competente e qualificado, de acordo com normas de auditoria de alta qualidade; <p>Canais para a divulgação de informações devem prever um acesso equitativo, oportuno e eficiente por parte dos utilizadores às informações relevantes.</p>

As funções do conselho de administração	<p>A estrutura da governança corporativa deve garantir a orientação estratégica da sociedade, o controle eficaz da equipe de gestão pelo conselho, e a responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas.</p> <ul style="list-style-type: none">• O conselho deve cumprir certas funções chave:<ul style="list-style-type: none">◦ Rever e orientar a estratégia societária, os principais planos de ação, políticas e procedimentos de gestão de risco, orçamentos anuais e planos de negócios; fixar objetivos de desempenho; fiscalizar a implementação e o desempenho da empresa; e fiscalizar grandes investimentos, aquisições e desinvestimentos;◦ Fiscalização da eficácia das práticas de governança corporativa e implementação das alterações necessárias;◦ Seleção, compensação, monitorização e, quando necessário, substituição dos administradores executivos e supervisão do planeamento de sucessão;◦ Alinhamento da remuneração dos administradores executivos e do conselho com os interesses de longo prazo da sociedade e dos seus acionistas;◦ Assegurar um processo forma e transparente de nomeação e eleição do conselho;◦ Fiscalização e gestão de potenciais conflitos de interesse da equipe de gestão, membros do conselho e acionistas;◦ Assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos e de divulgação de informação financeira da sociedade, incluindo a auditoria independente, e a implementação de sistemas de controle adequados, em particular, os sistemas de gestão de riscos, de controle financeiro e operacional, e de conformidade com a lei e padrões relevantes;◦ Supervisão do processo de divulgação de informação e comunicação.◦ O conselho deve ser capaz de exercer um juízo objetivo e independente sobre os assuntos societários;• Os membros do conselho devem ter acesso a informações precisas, relevantes e em tempo útil para cumprirem as suas funções; Quando a representação dos trabalhadores no conselho for obrigatória, devem ser desenvolvidos mecanismos para facilitar o acesso à informação e a à formação dos representantes dos trabalhadores.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE (OCDE, 2016).

Toda comunicação deve ser paritária, robusta e transparente, pois é fundamental que todos os envolvidos dentro da comunicação efetuada, e pode ser uma ferramenta para influenciar os investidores.

O sexto princípio, dispõe sobre as principais funções do conselho de administração, que são desde rever e orientar as estratégias a fiscalizar aquisições de empresas, grandes investimentos ou tomar a decisão de fazer um alto desinvestimento da empresa.

Os conselhos das empresas devem ser capazes de exercer um juízo independente e objetivo, supervisionar sistemas de gestão de riscos e os sistemas concebidos para assegurar que a empresa cumpre as leis. (OCDE, 2016)

Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE, foram os primeiros gerados e se tornaram referência em princípios básicos de governança. A OCDE é formada por 30 países-membros e 40 não membros, onde se encontra o Brasil.

Utilizaremos o quinto princípio da OCDE sobre a divulgação da informação e transparência no processo de comunicação e na relação com as mídias sociais, pois as empresas necessitam divulgar suas informações de maneira paritária. Elas devem divulgar essas informações pertinentes a todos os stakeholders, dependendo assim das suas áreas de comunicação para que os dados sejam repassados sem ruídos.

Os princípios apoiam a divulgação oportuna de todos os desenvolvimentos relevantes que decorram no período compreendido entre os relatórios regulares. Também apoiam a divulgação simultânea de informação material ou necessária a todos os acionistas, a fim de garantir o seu tratamento paritário. Na manutenção de relações próximas com os investidores e participantes do mercado, as sociedades devem ter cuidado para não violar este princípio fundamental do tratamento paritário. (OCDE, 2016, p. 41)

As empresas brasileiras seguem o guia de boas práticas de governança corporativa do IBGC, que possui algumas diferenças em comparação ao da OCDE, pois como o Brasil faz parte dos 40 países que não são filiados, porém segue alguns princípios para elaboração do seu guia.

Podemos verificar que o IBGC, em seus princípios trata a comunicação como um item dentro do princípio de transparência. A divulgação de informações deve ser feita pelas empresas com governança corporativa e essas companhias costumam utilizar sua área de relações públicas no relacionamento com o mercado.

A avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização depende da divulgação clara, tempestiva e acessível de informações sobre sua estratégia, políticas, atividades realizadas e resultados. Possibilitar um nível elevado de transparência das informações sobre a organização contribui positivamente para a reputação da própria organização e dos administradores. (...) A reputação possui valor econômico e pode atribuir vantagens competitivas. Favorece, ainda, a atração e a retenção de colaboradores. Construir, com base na transparência, uma boa reputação, não é apenas uma deferência ou concessão que a organização faz ao mercado e à sociedade, mas, por ser também economicamente vantajosa, é um benefício que ela proporciona a si própria. (IBGC, 2015, p. 72-73)

A comunicação com o público das empresas começou com a área de relações públicas que tinha a necessidade de responder a públicos externos. À medida que novas leis eram implementadas, as áreas de relações públicas das empresas foram forçadas a aumentar o seu relacionamento com a mídia para atender a uma necessidade das empresas em se comunicar com o mercado, protegendo a empresa de publicidades ruins (ARGENTI, 2014).

Após o início como relações públicas, a comunicação corporativa passou a ser tratada pelas empresas como algo realmente importante e sendo responsável por todo o relacionamento com os *stakeholders*, para que não houvesse ruído de comunicação. O IBGC recomenda que todos os dados devem ser divulgados de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público alvo, gerando transparência.

Na Governança Corporativa as informações devem ser passadas de maneira uniforme, sem gerar ruídos, pois no processo de

comunicação elas impactar diretamente o entendimento da mensagem que deve ser compreendida pela organização,

Atualmente as empresas com Governança Corporativa possuem sites de relacionamento com investidores, que tentam buscar a transparência necessária para que as informações sejam transmitidas de maneira que não haja ruído na comunicação com os *stakeholders*.

Mas os sites ainda não são iguais na divulgação dos dados e cada empresa pode fazer sua construção com as informações que atendam à legislação, sem uma comunicação integrada que atinja todos os seus *stakeholders*. Segundo Gnechchi (2006, p. 47) “o conceito de comunicação integrada deve ter sua função repensada radicalmente e todo o sistema de fluxo de informação corporativa.”

Isso nos mostra que mesmo com a orientação da OCDE em ter comunicação clara com o *stakeholders*, as empresas ainda não têm uma regra transparente do que deve ser apresentado. Gnechchi (2006, p. 54) entende também que “a comunicação dentro da governança corporativa é uma área que precisa de atenção e cuidado, em vista da complexidade de crescimento dos mercados.”

Hoffmann e Lutz (2015) apresentam em seu estudo bibliométrico o “Impacto da mídia online no engajamento do *stakeholder* e da governança nas corporações ”que de uma amostra de 1.806 artigos encontrados, somente 162 foram analisados, pois eram direcionados para negócios ou política/cívica, e como principal resultado “propõe que o uso da Internet reforça o envolvimento dos interessados online, o que potencialmente se traduz em participação *off-line* em assuntos corporativos.” (2015, p. 163)

As empresas devem repensar o seu processo de comunicação, principalmente com a internet e as mídias sociais. Pensando neste cenário, Anupan (2014, p. 252) afirma que “a mídia social é uma extensão das estratégias do mundo real de comunicação, suportado pela

transparência e uma incrível interação entre as companhias e os seus *stakeholders*.” Já Shirky (2011, p. 8) entende que “as mídias sociais se tornaram ferramentas de coordenação para quase todos os movimentos políticos do mundo.”

Um estudo feito com 11 executivos de comunicação de empresas brasileiras, mostrou que eles temem uma amplificação da crise de comunicação decorrentes de erros cometidos na web. (ROMANO *et al.*, 2014). Isso indica que a legislação nacional ainda tem que evoluir para que a governança corporativa tenha uma legislação específica sobre o tema, como as americanas que já possuem orientação para a utilização dessas mídias.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), não tem regulamentação específica sobre mídias sociais. A instrução normativa CVM 358/2002 (vide anexo 2), orienta as empresas em como divulgar as informações para o mercado. Essas instruções têm a mesma redação para a divulgação dos fatos e atos relevantes:

§4º A divulgação de ato ou fato relevante deve se dar por meio de, no mínimo, um dos seguintes canais de comunicação:

I – jornais de grande circulação utilizados habitualmente pela companhia; ou

II – pelo menos 1 (um) portal de notícias com página na rede mundial de computadores, que disponibilize, em seção disponível para acesso gratuito, a informação em sua integralidade. (CVM nº 358/2002 p. 4)

Na Figura 2 a seguir, identificamos que ambas as instruções normativas da CVM só citam a rede mundial de computadores como modo de divulgar atos e fatos relevantes, sem considerar as mídias. A árvore de palavras, consiste na utilização do *software* NVIVO 11 para a análise qualitativa dos textos identificando onde estão as palavras escolhidas como referência. Na Figura 2 foi escolhida a palavra “computadores”, e a árvore nos mostra em quais frases essa palavra foi citada.

Esta metodologia será utilizada a partir deste capítulo para analisar os textos qualitativamente. E, no capítulo seguinte, será mais detalhada.

Figura 2 - Árvore de palavras da instrução normativa 358 da CVM.



Fonte: Elaborado pelo Autor – NVIVO 11.

A *Securities and Exchange Commission* (SEC) já tem recomendações de como utilizar as mídias sociais.

The Securities and Exchange Commission today issued a report that makes clear that companies can use social media outlets like Facebook and Twitter to announce key information in compliance with Regulation Fair Disclosure (Regulation FD) so long as investors have been alerted about which social media will be used to disseminate such information.

The SEC's report of investigation confirms that Regulation FD applies to social media and other emerging means of communication used by public companies the same way it applies to company websites. The SEC issued guidance in 2008 clarifying that websites can serve as an effective means for disseminating information to investors if they've been made aware that's where to look for it. Today's report clarifies that company communications made through social media channels could constitute selective disclosures and, therefore, require careful Regulation FD analysis.

“One set of shareholders should not be able to get a jump on other shareholders just because the company is selectively disclosing important information,” said George Canellos, Acting Director of the SEC's Division of Enforcement. “Most social media are perfectly suitable methods for communicating with investors,

but not if the access is restricted or if investors don't know that's where they need to turn to get the latest news.” (SEC, 2013)³

Podemos verificar que ainda é escassa a utilização das mídias sociais na governança corporativa, pois não há uma regulamentação por parte da CVM. Diferentemente do órgão americano (SEC) que já regulamentou a utilização de duas ferramentas para anúncio de informações relevantes para os *stakeholders*.

Na árvore de palavras da Figura 3 foi pesquisado se haveria alguma indicação sobre a utilização das redes sociais nos Princípios de Boas Práticas de Governança Corporativa da OCDE e do IBGC.

Como resultado da pesquisa, temos somente uma citação sobre redes sociais, constatado no Princípio do IBGC (destaque em vermelho), com a orientação das empresas não utilizarem estas ferramentas de comunicação para divulgação de informações. “Não devem ser divulgados os debates das reuniões do conselho de administração em blogs, redes sociais, entrevistas e outros meios não oficiais de comunicação da organização, a fim de se evitarem assimetrias de informação.” (IBGC, 2016, p. 101).

- 3 Tradução livre: A Securities and Exchange Commission emitiu hoje um relatório que deixa claro que as empresas podem usar meios de comunicação sociais como o Facebook e o Twitter para anunciar informações importantes, de acordo com a regulamentação Fair Disclosure (Regulamento FD), desde que os investidores tenham sido alertados sobre quais mídias sociais serão costumava divulgar essas informações. O relatório de investigação da SEC confirma que o Regulamento FD aplica-se às mídias sociais e outros meios emergentes de comunicação utilizados pelas empresas públicas da mesma forma que se aplica aos sites da empresa. A SEC emitiu uma orientação em 2008, esclarecendo que os sites podem servir de meio efetivo para divulgar informações aos investidores, se tiverem sido conscientizados de onde buscá-lo. O relatório de hoje esclarece que as comunicações da empresa feitas através de canais de mídia social podem constituir divulgações seletivas e, portanto, exigem análise cuidadosa da regulamentação FD. “Um conjunto de acionistas não deve ser capaz de dar um salto aos outros acionistas apenas porque a empresa divulga informações importantes de forma seletiva”, disse George Canellos, diretor interino da Divisão de Execução da SEC. “A maioria das mídias sociais são métodos perfeitamente adequados para se comunicar com os investidores, mas não se o acesso for restrito ou se os investidores não sabem que é onde eles precisam virar para obter as últimas notícias”

Anupam (2014, p. 252) indica em seu estudo que “as mídias sociais criam métodos de interação com os funcionários, clientes, fornecedores e o público em geral”, e vai além mostrando que as empresas devem criar um modelo de governança que inclua a comunicação através das mídias sociais, pois ela será a comunicação do futuro, um contraponto à orientação do IBGC.

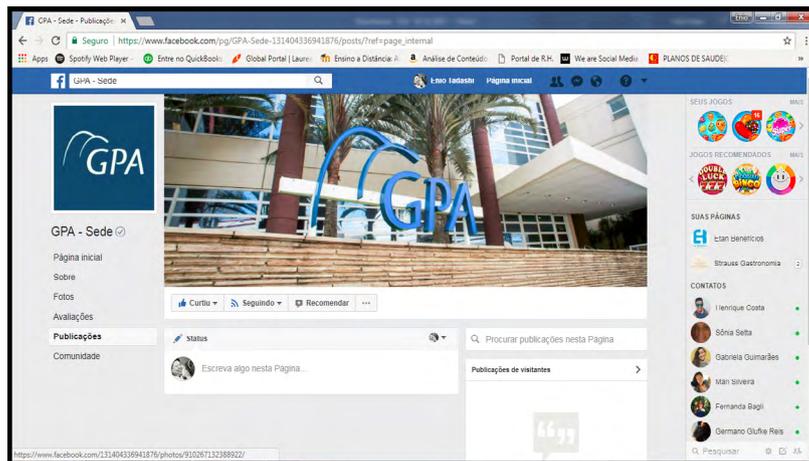
Figura 3 – Árvore de palavras sobre Redes Sociais – OCDE e IBGC.



Fonte: Elaborado pelo autor – NVIVO 11.

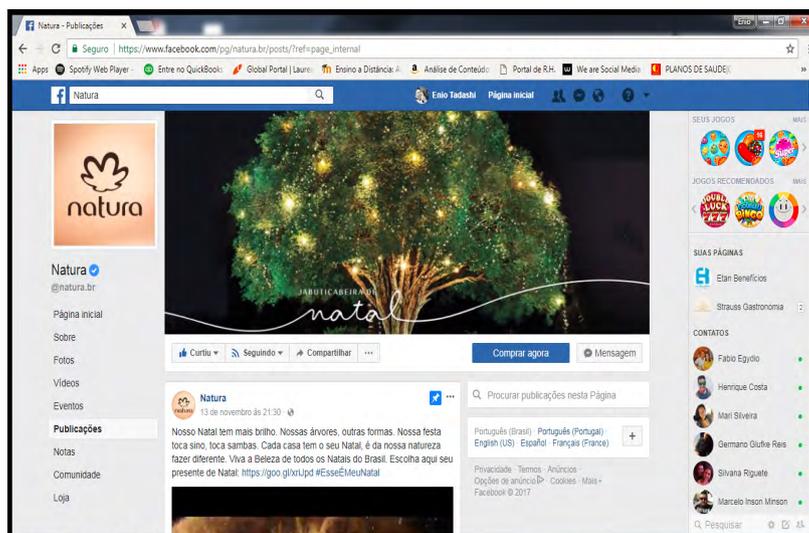
Apresentamos alguns exemplos dos sites oficiais das empresas Grupo Pão de Açúcar (GPA) (Figura 4), Natura (Figura 5) e Vale (Figura 6) no Facebook, em que podemos verificar que suas mídias sociais são utilizadas para relacionamentos com consumidores ou para que as pessoas façam comentários a respeito da empresa.

Figura 4 - Facebook do GPA.



Fonte: GPA – Facebook, 2017.

Figura 5 - Facebook da Natura.



Fonte: Natura – Facebook, 2017.

Na parte de publicações das três empresas citadas, só temos informações sobre os produtos ou eventos que serão realizados para os consumidores, ou revendedores (no caso da Natura).

Figura 6 - Facebook da Vale.



Fonte: Vale – Facebook, 2017.

Já o twitter também é utilizado pelas empresas somente como meio de divulgação e retransmissão de artigos que mencionem as empresas em questão e que foram publicadas na internet, como mostra na Figura 7, que apresenta o Twitter do grupo GPA.

Figura 7 - Twitter do GPA.



Fonte: GPA – Twitter, 2017.

No site de relacionamento com os investidores das três empresas (GPA, Natura e Vale), a política de divulgação, em nenhum momento contempla a divulgação de informações relacionadas à governança corporativa por meio de mídias sociais. Somente citam que caso haja fato relevante pode ser divulgado nas páginas de internet de relacionamento com investidores das próprias empresas, como mostrado nos anexos 3, 4 e 5, em que constam as políticas de divulgação e comunicação das empresas GPA, Natura e Vale, respectivamente.

COMUNICAÇÃO, MÍDIAS SOCIAIS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Lemos e Lévy (2010, p. 19) afirmam que: “em pouco tempo, a maioria das comunicações e das transações humanas desenrolar-se-á diretamente no ciberespaço ou deixará um vestígio na memória numérica mundial.”

A comunicação está mudando para o ciberespaço como cita Lemos e Lévy, pois com a internet a interação e busca de informações é cada vez maior. A Figura 8 representa as 30 vezes que a palavra “comunicação” foi citada nas entrevistas e, com isso, podemos verificar que a comunicação é importante para a governança corporativa.

Através da árvore de palavras de “comunicação”, podemos identificar que a comunicação de governança no Brasil ainda está em um estágio embrionário.

No Brasil ainda não se tem uma referência ou padrão de comunicação que pode ser seguido e que a legislação ainda deve progredir a ponto de não citar somente as publicações financeiras.

Castells (2009, p. 414) coloca que “o surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura.”

As mudanças atualmente são rápidas e com a interatividade entre as pessoas, através de comentários em redes sociais, está mudando a cultura organizacional das empresas.

Castells (2015, p. 190) afirma que “as tecnologias de comunicação são tão versáteis, o novo sistema de comunicação digital global torna-se o mais inclusivo e abrangente de todas as formas e conteúdo da comunicação da sociedade.”

Podemos verificar através das análises, que as empresas ainda necessitam investir no processo de comunicação corporativa para que se torne um processo estratégico e que seja global.

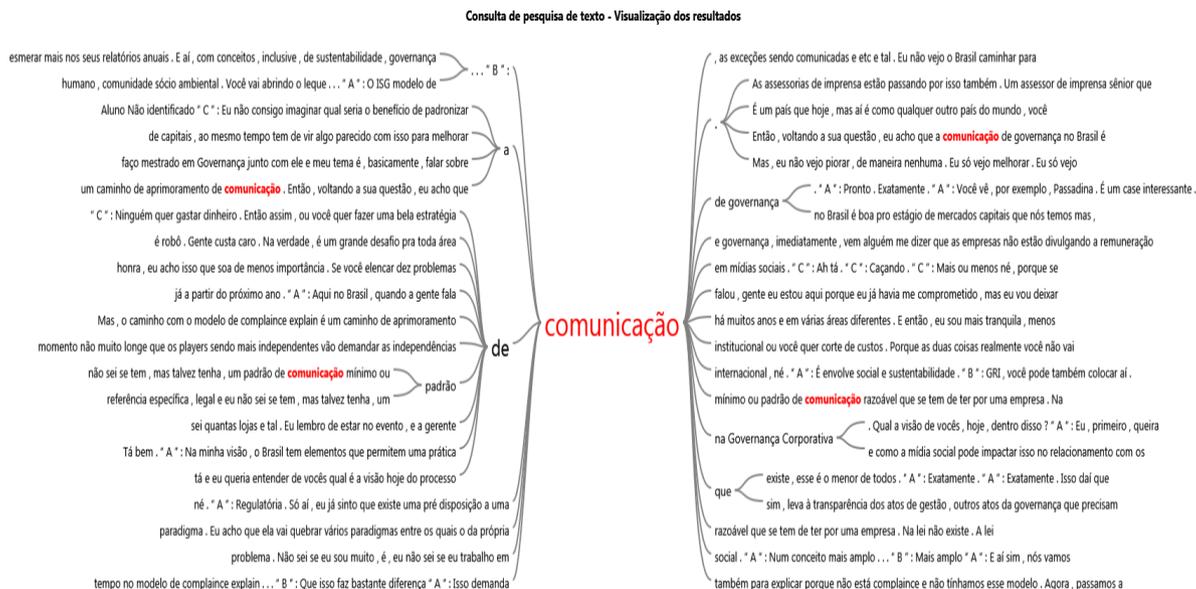
O Brasil ainda necessita de maior padronização nos meios de comunicação com os *stakeholders*, para que estes consigam entender os relatórios publicados e disponibilizados.

A governança das sociedades passa por um “ciberespaço”, num sentido amplo, isto é, pelo universo da linguagem humana tal qual ela é estruturada por certa ecologia da comunicação, em um dado momento. Como elas transformam e aumentam as potências da linguagem humana, as técnicas de comunicação desempenham um papel capital na evolução da governança política. Lemos e Lévy (2010, p. 51 - 52)

O processo de comunicação no Brasil deve evoluir pelos próximos anos, para conseguir alcançar um nível de excelência, em que a linguagem das divulgações realizadas pela internet ou por outras mídias seja a mesma para que os *stakeholders* tenham a mesma informação que os acionistas.

Bueno (2009, p. 285) entende que “a comunicação como atributo básico da governança está implícita também na enunciação dos outros princípios da governança corporativa”. Já Silveira, (2015, p. 150) compreende que um dos sete objetivos centrais de um conselho eleito é a transparência e a comunicação e deve “assegurar que as informações financeiras e não financeiras para os públicos externos sejam de elevada qualidade”. Portanto, a comunicação é de suma importância dentro da governança corporativa, devendo ter uma melhor utilização pelos conselhos de administração e ser clara para todos os *stakeholders*.

Figura 8 - Árvore de palavras de comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor – NVIVO 11.

MÍDIA SOCIAL

A definição de mídia social de Torres (2009, p. 113) “são site na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas”. Já Lemos e Lévy (2010, p. 101), entendem que são “grupos de discussão, listas de difusão, new groups, chat rooms, mundos virtuais multiparticipantes, softwares sociais, redes sociais móveis têm um desenvolvimento espetacular.”

Esses novos meios de comunicação e interação, estão crescendo a cada dia, principalmente entre as jovens gerações (Lemos e Lévy, 2010).

A propaganda da Ultragas, é um exemplo, para mostrar que a comunicação e a interação são crescente e que as áreas de marketing das empresas estão cada vez mais empenhadas em conseguir aumentar a interação entre as pessoas com as campanhas.

Podemos perceber que a “mídia social”, ainda não é vista como uma ferramenta de comunicação confiável e muitas empresas, shareholders e stakeholders ainda têm desconfiança pela veracidade das informações ali disponibilizadas. Em muitos casos a mídia social é utilizada como canal de comunicação para o público-alvo da empresa e até podem apagar comentários feitos pelos usuários, quando não são elogios.

As redes sociais estão virando um serviço de atendimento ao consumidor para muitas empresas, principalmente as de varejo.

A mídia social ainda é uma ferramenta de comunicação que está sendo estuda para o seu melhor aproveitamento, mas tempos ainda muitas empresas que não gostam de comentários ruins e as deletam, ferindo assim a interatividade entre as pessoas. Lemos e Lévy (2010, p. 101) citam que “a comunidade virtual é simplesmente um grupo de pessoas que estão em relação por intermédio do ciberespaço”.

O processo de viralização dentro da comunicação ainda é um caminho que a governança corporativa deve seguir e regulamentar para que as empresas possam progredir no relacionamento com o stakeholder e na mudança cultural da sociedade.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa, surgiu em meados da década de 1980 (SILVEIRA, 2015). No Brasil o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa foi criado em 1995, e em 1999 lançou o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2017).

Em 2015 foi lançada a 5ª (quinta) edição do Código, atualizando o conceito de governança corporativa.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 20)

O processo de comunicação dentro da governança depende do quanto as empresas são reguladas e quais informações são necessárias passar aos *stakeholders* e shareholders.

Para termos uma visão do processo de comunicação dentro das empresas que estão no novo mercado da B3, elas devem seguir normas específicas para cada nicho de empresa.

Para a governança corporativa é importante o tema comunicação. O IBGC e a OCDE, tratam este quesito em seus códigos:

- a) IBGC (2015, p. 73) – “A organização deve dispor de um sistema de comunicação adequado, por meio de mecanismos formais, a fim de evitar assimetria de informações com as partes interessadas”.
- b) OCDE (2016, p. 50) – “Os canais para a divulgação de informações devem prever um acesso equitativo, oportuno e eficiente por parte dos utilizadores às informações relevantes”.

Podemos verificar que no processo de comunicação é muito importante para a governança corporativa, sendo a cada momento mais transparente com os acionistas e *stakeholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que a comunicação influencia diretamente as empresas que possuem governança corporativa, pois atualmente não

existe uma legislação específica para a divulgação de informações através da comunicação digital (mídias sociais). Em função disso, muitas empresas somente as utilizam como serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e para verificar se existem comentários que não são bons para a imagem da empresa.

Podemos verificar que na governança corporativa é fundamental que as empresas tenham transparência para ter uma comunicação clara para os acionistas e *stakeholders*.

A comunicação digital influencia direta e indiretamente as empresas que tem governança corporativa, pois como todas devem ter transparência nesse processo e a mudança de cultura da população nos tem mostrado que as empresas brasileiras deverão se adaptar à nova cultura da comunicação digital.

Podemos constatar, por meio das empresas listadas na B3 e com a pesquisa documental, que muitas empresas focam a sua comunicação nos acionistas, já os *stakeholders* não são atingidos em sua totalidade, somente em pequena parte.

E constatamos ainda que, a comunicação está influenciando as empresas na implantação de novos meios de comunicação, pois com a mudança cultural, a população está cada vez mais ávida por informações sobre o investimento nas empresas e também sobre o relacionamento delas com os *stakeholders*.

É importante ressaltar que não existe um processo de comunicação padrão para todos, principalmente na parte digital, pois muitas empresas com site na internet não têm comunicação transparente como preconizam os manuais de boas práticas de governança corporativa e não utilizam as mídias sociais de maneira correta, podendo em alguns casos servir como serviço de atendimento ao consumidor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal, **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANUPAM, Social Media: New Challenges for Corporate Governance, **International Journal of Research (IJR)**, Vol. 1, p. 251-259, 2014.

ARAÚJO, Jozé Braz de, ZILBER, Sílvia Novaes Que Fatores Levam as Empresas a Adotar Mídias Sociais em seus Processos: Proposta e Teste de um Modelo de Medição, **BBR, Braz. Bus. Rev. (Engl. ed., Online)**, Vitória, v. 13, n. 6, Art. 5, p. 270 - 303, nov-dez. 2016

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial** - A construção da identidade, imagem e reputação. 6º Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ATKINSON, Anthony; WATERHOUSE, John. A *stakeholders* approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v.38, n 3, p. 25 -36, set. 1997.

BARDIN, Laurence, **Análise de Conteúdo**, 1º edição, São Paulo: Edições 70, 2011.

BHAGAT, P. S.; KLEIN, A.; SHARMA, V. The impact of new media on internet-based group consumer behavior. **Journal of Academy of Business and Economics**, v. 9, n. 3, p.83-94, 2009.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2008.

BRASIL, Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira, Brasília, SECOM, 2014. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>. Acesso em 29/09/2020.

BROADBAND COMMISSION FOR DIGITAL DEVELOPMENT. **The State of Broadband 2015**: Broadband as a Foundation for Sustainable Development, Switzerland: ITU and UNESCO, 2015. Disponível em: <http://www.broadbandcommission.org/Documents/reports/bb-annualreport2015.pdf>. Acesso em 21/09/2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, M.A **Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura: Volume 1 - A Sociedade em Rede. 6º Edição, São Paulo: Paz e Terra, 2009.

_____. **O Poder da Comunicação**. 1ª Edição, São Paulo: Paz e Terra, 2015.

COMISSÃO VALORES MOBILIÁRIOS, Instrução CVM nº 358, **Divulgação de ato ou fato relevante**, Brasília, Janeiro 2002.

_____, Instrução CVM nº547, **Alteração das instruções normativas nº 358/02 e 480/09**, Brasília, Fevereiro 2014.

BURGER, L., **State of Social Media in Brazil**, COMSCORE & SHAREABLEE, 2015. Disponível em: <http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/comScore-Shareablee-The-State-of-Social-Media-in-Brazil>. Acesso em 29/09/2020.

DEFLEUR, M. L., BALL-ROKEACH, S. **Teorias da Comunicação de Massa** 1º Edição, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The *stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. Mississippi State, v.20, jan.1995.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008

GNECCHI, FLAVIO, Corporate Governance Communication, **Symphonya Emerging Issues in Management**, nº1, pág 47 à 61, 2006.

GPA – **Facebook**, Disponível em: https://www.facebook.com/pg/GPA-Se-de-131404336941876/posts/?ref=page_internal, acesso em 30/11/2020.

GPA – **Twitter**, Disponível em: <https://twitter.com/gpabr>, acesso em 30/11/2020.

HITT, Michael A. IRELAND, Rua Duane; HORKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFFMANN, C. P., LUTZ, C., The impact of online media on stakeholder engagement and the governance of corporations, **Journal of Public Affairs**, V. 14, nº 2, pág. 163 à 173, 2015.

IBGC, **Código das melhores práticas de governança corporativa**, São Paulo, IBGC, 2015.

IBGC, **Histórico**, São Paulo, IBGC, 2017, disponível em <<http://ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc>>, acessado em 10/12/2020.

_____, **O Conselho de Administração e as Mídias Sociais**, 2016, disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Paper_Conseelho_de_Administracao_e_as_Midias_Sociais.pdf>, acessado em 15/05/2020.

IBOPE, **Número de usuários de redes sociais ultrapassa 46 milhões de brasileiros, 2013**. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>. Acesso em 21/09/2020.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2º Edição, São Paulo: Aleph, 2009.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, p. 59-68, 2010.

LASSWELL, Harold D. **The structure and function of communication in society**. Sayı 24 Kış-Bahar 2007, p. 215-228.

LEMOS, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet**: em direção a uma ciberdemocracia, 1º Edição, São Paulo: Paulus, 2010.

LEONARDI, Paul M., HUYSMAN, Marleen, STEINFELD, Charles, Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations, **Journal of Computer-Mediated Communication**, v.19, nº 1, 2013, p. 1–19.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 3º Edição, São Paulo: 34, 2010.

MALHOTRA, Naresh K., **Introdução à pesquisa de Marketing**, 1ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINO, L. M. S, **Teoria da Comunicação**: ideias, conceitos e métodos. 4º Edição, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a theory us *stakeholders* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, Mississippi State, v.22, p. 853-886, 1997.

MORIN, E. **Cultura de Massas no Século XX - Volume 1**: Neurose. 9º Edição, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

Natura – **Facebook**, Disponível em: https://www.facebook.com/pg/natura.br/posts/?ref=page_internal, acesso em 30/11/2020.

OCDE, **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**, Éditions OCDE, Paris, 2016., <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>>, acesso em 15.05.2020.

QSRINTERNATIONAL, **NVIVO Products**. Disponível em :< <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

RODRIGUES, J. A.; MENDES, G. de M. **Governança corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROMANO, Fernanda Martins, CHIMENTI, Paula, RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza, VAZ, Luiz Felipe Hupsel, NOGUEIRA, Roberto, O impacto das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas, **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.6, n.1, p. 53 – 82, Jan./Jun. 2014.

ROSSETTI, J. P., ANDRADE, A., **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7º edição, São Paulo: Atlas, 2014.

RÜDIGER, F. **As teorias da comunicação**. 1º Edição, Porto Alegre: Penso, 2011.

SEC - **SEC Says Social Media OK for Company Announcements if Investors Are Alerted**, disponível em: <<https://www.sec.gov/news/press-release/2013-2013-51htm>>, acesso em 01/12/2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do Trabalho Científico**, 23ª Edição, São Paulo: Cortez, 2015.

SHANNON, C. E., A Mathematical Theory of Communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, n. July 1928, pp. 379–423, 1928.

SHIRKY, C. **The political power of social media: technology, the public sphere, and political change**. *ForeignAffairs*, v. 90, n.1, Jan/Feb, 2011.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**, 2º Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SMITH, Vivian Paes Barretto, Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com *stakeholders*. **Tese de doutorado**, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2015.

TEIXEIRA, Fátima Regina, PAISANA, Antônio Maria Vieira, VIEIRA, Filipa Dionísio, MAYR, Luiz Roberto, Contribuição do Estudo das Características Culturais do Cluster da Malaco cultura da Grande Florianópolis para a Gestão das

Atividades de Turismo na Região, **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, Vol. 19 - n. 1 - jan.- abr. 2017.

TORRES, Claudio, **A Bíblia do Marketing Digital**: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar, 1º edição, São Paulo: Novatec, 2009.

Vale – **Facebook**, Disponível em: https://www.facebook.com/pg/valenobrasil/posts/?ref=page_internal, acesso em 30/11/2020.

6

Luiz Gustavo Argentino
Fernando de Almeida Santos

**EMPRESAS QUE REALIZAM
RELATO INTEGRADO
NO NOVO MERCADO:
COMPARAÇÃO
ENTRE A ESTRUTURA
DO CONSELHO,
RENTABILIDADE E LIQUIDEZ**

INTRODUÇÃO

Além de todas as exigências da B3 (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo) e da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) em níveis de Governança Corporativa, nota-se nas últimas décadas uma forte tendência de os investidores observarem a composição do conselho de uma empresa, levando os analistas de fundamentos a análises históricas sobre seus membros.

Conforme Silveira, Barros e Famá (2003), o Conselho de Administração é um dos principais meios para manter em equilíbrio os interesses de acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma companhia.

A Governança Corporativa e suas boas práticas devem estar presentes em uma empresa de capital aberto, visto que existe principalmente a necessidade de transparência em suas ações, pois necessitam de capital de acionistas para sua expansão.

A “boa governança corporativa” seria o instrumento que propiciaria a deflagração de um “ciclo virtuoso”. Transparência nos procedimentos contábeis e administrativos das empresas de capital aberto e respeito aos direitos dos acionistas minoritários são as bases de sustentação da nova institucionalidade. Essas ideias lembram bandeiras importantes da luta pela instauração da cidadania plena no Brasil, processo que tem demandado uma imensa descarga de energia social e produzido a legitimação de conceitos que dela parecem derivar. (GRÜN, 2003, pg 140)

Conforme as empresas expandem suas capacidades produtivas, o montante de capital exigido para sustentar seus investimentos, fica além da capacidade de instituições financeiras e outras instituições de crédito, fazendo com que a empresa tenha que contar com apoio de investidores para sustentar seu negócio, neste momento a empresa abre seu capital e lança parte de suas ações no Mercado de Capitais (IPO) a fim de atrair investidores para o seu negócio.

Assaf Neto (1999) ressalta que as vantagens de uma empresa realizarem um IPO (Initial Public Offering) são: reduzir o risco financeiro das empresas, mediante alta captação de recursos, profissionalizar o quadro de agentes e decisões administrativas e melhorar a imagem da empresa no mercado. Assim o autor destaca que a Governança Corporativa se torna uma peça chave para traçar o caminho da empresa no mercado por meio da composição de um conselho de administração que defenda o interesse da empresa e delibere de uma forma que agrade tanto a gestão quanto os acionistas, de modo a dar continuidade ao processo de expansão da empresa e aumento do seu valor de mercado.

De acordo com La Porta, Shlifer e Lopez-Desilanes, (1999); Pham, Kalev e Steen (2003); Yeh, Shu e Guo (2008), a definição de um preço de uma ação no IPO pode ser influenciada pela estratégia organizacional, estrutura e nível de governança corporativa. Nas últimas décadas observou-se no Brasil escândalos nas principais empresas que estavam fixadas em um bom nível de governança corporativa na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), fazendo com que o rating de investimentos do Brasil caísse para nível de especulação, segundo as principais agências de rating mundiais: Standard & Poor's e Moody's. Empresas como Petrobrás e pertencentes ao Grupo EBX de Eike Batista, deixaram o mercado de capitais apreensivo devido à falta de transparência e composição de um conselho de administração, voltados não para o interesse da empresa, mas para interesses externos, individuais e políticos, que culminaram em processos de investigação que segue até os dias atuais (MEDEIROS 2008 e RODRIGUES 2013).

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme Parrat (1999), o conceito Conselho de Administração originou-se no momento em que a propriedade das empresas e sua gestão começaram a se separar, portanto desde a década de

1930 nos Estados Unidos. Ano em que existiu uma transferência de capital das empresas dos proprietários para acionistas, aumentando o poder e a importância que esses acionistas exerciam sobre o controle da empresa.

Tal separação citada no parágrafo anterior, tornou de extrema importância um dos órgãos de governança da empresa, o Conselho de Administração, que pode ser definido como um conjunto de indivíduos selecionados para tomarem decisões em uma empresa, a fim de potencializarem a criação de valor da mesma. Conforme Charreaux e Desbrières (1998) define-se criação de valor como produzir rentabilidade, por meio dos produtos e serviços oferecidos pela mesma, levando em consideração o preço que os clientes estão dispostos a pagar, além dos custos de oportunidade de tais recursos seja qual for sua natureza.

Segundo Linck, Netter e Yang (2008), existem duas abordagens de modelos de atuação do Conselho, uma é o modelo de gerenciamento, onde é presumido que o Conselho de Administração toma decisões que interferem diretamente na gestão da organização. Portanto, pode-se citar a formação de equipes para um determinado projeto, deliberação sobre os projetos que serão executados. Tal modelo trata o conselho como uma ferramenta indispensável para as tomadas de decisões estratégicas da empresa e o caminho a ser seguido pela mesma.

Outra é o modelo é o de supervisão que segundo Schwartz-Ziv e Weisbach, (2013) e Thakor, (2006), que consideram que o papel do Conselho de Administração é de acompanhar e aconselhar o CEO (Chief Executive Officer). Pode -se citar também a possibilidade da função de extrema relevância do acompanhamento de relatórios financeiros (ANDERSON, MANSI, e REEB, 2004).

Conforme o IBGC (2016), o Conselho de Administração é o órgão que tem por responsabilidade o processo decisório na organização, levando como ponto crucial o seu direcionamento. Além de

deliberar sobre os caminhos estratégicos da organização, o conselho deve sempre defender o interesse da organização, fazendo uma intermediação, ou seja, atuando como um elo entre a gestão, diretoria, sócios e acionistas. A formação do conselho de administração é de responsabilidade dos sócios proprietários da organização.

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos (IBGC, 2017; p. 39).

A necessidade do estudo do conselho de administração, por diversos autores, baseia-se nas necessidades de monitoramento constante de sua estruturação, a estrutura do conselho é fundamental para que seu papel seja desempenhado corretamente sem a interferência de interesses da própria gestão ou de grandes acionistas.

Baldenius, Melumad e Meng (2014), mediante a análise da formação dos Conselhos de Administração, desenvolveu um modelo que relaciona o poder para indicar os membros ao papel que o órgão desempenha e fizeram a seguinte sugestão:

- Quando o CEO (Chief Executive Officer – Maior autoridade na hierarquia operacional de uma empresa, contratado pelos sócios, influencia na nomeação de um conselheiro, há tendências a atividade de monitoramento.
- Quando o conselheiro é nomeado por um acionista por escolha livre, há predominância de erros gerenciais.

Coles, Daniel e Naveen (2008), afirmam que os autores ainda não chegaram em um consenso de como devem ser formados os Conselhos de Administração. Existem argumentações de que não existe uma estrutura chave que se adeque a cada tipo de organização,

devendo ser analisadas características internas para a formação do Conselho tais como, atividades diversificadas e tamanho a fim de identificar a necessidade de mais ou menos conselheiros independentes.

A fim de evitar esses problemas causados por ligações diretas entre conselheiros e gestores, familiares, acionistas entre outros, uma figura importante é o conselheiro independente que, segundo IBGC (2017), são conselheiros que não estão ligados a empresa por meio de relações familiares e relações de negócios. Portanto não estão ligados a nenhum executivo da organização que pode influenciar de forma significativa suas decisões e opiniões, de forma a comprometer os objetivos de interesse da organização.

Deve-se levar em consideração que é por meio da tomada de decisões dos conselheiros que se elabora um direcionamento para a organização. No momento em que ocorre qualquer tipo de influência por parte de administradores que sejam divergentes aos interesses da organização (conflito de agência), os resultados podem ser catastróficos.

Jensen e Meckling (1976) vieram confirmar os conflitos de interesse existentes entre gestores e acionistas. O proprietário, no caso principal, concede ao agente, no caso o gestor, a função de administração da empresa de acordo com os seus interesses (principal). O que acontece na prática é o que os interesses do gestor nem sempre vão ao encontro dos interesses do proprietário, gerando dessa maneira conflitos de interesses.

De acordo com a Lei nº 6404 Capítulo XII Seção I, a competência do conselho de administração e sua formação nas empresas de capital aberto devem ser feitas de acordo com as normas estabelecidas.

De acordo com o Artigo 140 Capítulo XII Seção I, da Lei nº 6404/76, o conselho de administração deverá ser composto por no mínimo três membros, eleitos por assembleia geral, cabendo também à

empresa estabelecer o número máximo e mínimo de conselheiros permitidos, além da substituição do presidente do conselho, de que forma esses conselheiros serão substituídos, o prazo de gestão do conselheiro, que não pode ultrapassar três anos, embora seja permitida sua reeleição. A assembleia também define as normas sobre instalação e funcionamento do conselho que será responsável por deliberações por maioria de votos. Tais informações constam nos incisos I, II, III e IV, Capítulo XII, do artigo 140 da Lei 6404/76 anexada à pesquisa.

Segundo Artigo 142 da mesma Lei, compete ao conselho de administração, direcionar os negócios da organização, fixar atribuições aos agentes de gestão da empresa, bem como elegê-los ou destituí-los e fiscalizar a gestão de tais agentes. O conselho pode a qualquer momento examinar documentos oficiais da organização, contratos, livros financeiros entre outros. É de competência de o conselho de administração convocar assembleia geral quando achar conveniente, manifestar-se em relação a administração e contas da diretoria, além de deliberar sobre emissões de papéis no mercado de capitais ou proventos de subscrição, alienação de bens e direitos, seleção de auditores, entre outros, de acordo com apêndice anexo.

Mediante conceitos e análises citadas, entende-se a importância do conselho de administração para que exista direcionamento à uma organização, tendo este como ferramenta principal para que as boas práticas de Governança Corporativa sejam respeitadas a fim de manter a perpetuidade a expandir seu valor de mercado.

Portanto, o Conselho de Administração é um dos principais meios para manter em equilíbrio os interesses de acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma companhia. (SILVEIRA, BARROS e FAMÁ 2003). O quadro abaixo reúne os conceitos e explicações de autores relacionado nos parágrafos acima.

O RELATO INTEGRADO

Segundo a Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado, o International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês) criado em 2010, é um acordo mundial entre reguladores, investidores, definidores de padrões, profissionais de contabilidade, empresas e ONGs, no qual existe um senso comum de que a comunicação da geração de valor é o futuro dos relatos corporativos.

O relato integrado é um processo que informa as partes interessadas sobre como a gestão da organização baseada em estratégia, governança, as perspectivas e seu desempenho, no contexto de seu desempenho, geram valor para mesma a curto, médio e longo prazo. (IIRC 2017).

Segundo YAMAMOTO e SALOTTI (2006) a evidencia de informações contábeis é fundamental para que os *stakeholders* tenham fundamentação do conhecimento em relação a uma organização. Desta forma espera-se que tais informações sejam empregadas a fim de solucionar problemas de natureza física, contábil, social, econômico-financeira e ambiental.

Olhando por este escopo, a BMF&BOVESPA, passou a recomendação para as empresas listadas, com o objetivo de incentivar as boas práticas de transparência e gestão no mercado de capitais, que a partir de 2012, indiquem em seu formulário de referência se fazem a publicação do Relato Integrado e o caminho para encontrá-lo, caso não o façam, devem explicar o porquê. Tal recomendação foi feita por meio do Comunicado Externo 017/2011-DP. (BM&FBOVESPA, 2017).

Um Relato Integrado explica de que forma uma organização consegue gerar valor ao longo do tempo, influenciado pelo ambiente

externo, relação com *stakeholders*, dependência de recursos. O Relato Integrado oferece um escopo sobre as pressões externas que afetam as organizações, relações e recursos usados e afetados pela organização tais como: recursos financeiros, intelectuais, sociais e de relacionamento, humanos e naturais (IIRC, 2017).

Para Kassai e Carvalho (2013), o relato integrado é mais que um conjunto de relatórios financeiros que constam informações não financeiras, o relato integrado deve conter uma perspectiva sólida sobre como a governança, a estratégia, o ambiente externo, o desempenho e a postura da organização diante dos fatores externos contribui para mitigar riscos e aumentar a geração de valor de uma organização.

Pode-se afirmar que o relato integrado não é apenas um conjunto banal de relatórios contábeis, mas sim, processos que harmonizam e convergem sistemas organizacionais de gestão e processos de comunicação corporativa, dessa forma, torna-se necessário que se respeite o tempo necessário para que cada profissional ou cada organização (KASSAI E CARVALHO, 2013).

Segundo a IIRC (2017), apresenta-se o objetivo da estrutura do Relato Integrado no quadro abaixo:

Objetivo da Estrutura do Relato Integrado.

O propósito da Estrutura é estabelecer Elementos de Conteúdo e Princípios Básicos que direcionem o conteúdo geral de um relatório integrado, e explicar os conceitos que os sustentam.
Esta Estrutura é usada, principalmente, no setor privado, para organizações com fins lucrativos de pequeno, médio ou grande porte, porém, há possibilidades de ser adaptada e aplicada, conforme necessidade, para organizações do setor público e sem fins lucrativos.
Esta Estrutura identifica a informação a ser incluída em um relato integrado, com o objetivo de usá-las na avaliação da capacidade de uma organização de gerar valor; não define referências para aspectos como o nível de seu desempenho ou a qualidade da estratégia da organização.
Na Estrutura, menções à geração de valor: <ul style="list-style-type: none">• incluem situações em que o valor é preservado ou é reduzido.• relacionam-se com a geração de valor ao longo do tempo (em curto, médio e longo prazo).

Fonte: IIRC, 2017.

Segundo o IRRC (2017), em seus conceitos fundamentais, o valor gerado por uma organização ao longo do tempo tem sua notoriedade por meio de resultados positivos, negativos ou transformação de capitais tendo como causa suas atividades e produtos. Tal valor possui duas variáveis inter-relacionadas. Conforme segue no quadro abaixo:

Variáveis de geração de Valor.

Variáveis	Definição
A própria organização, o que permite Geração de lucro aos que colaboram financeiramente para a estrutura de capital;	<i>Shareholders</i>
Outros, ou seja, todas as partes interessadas, além da sociedade em geral.	<i>Stakeholders</i>

Fonte: IRRC, 2017.

Para Daub (2007), relatos integrados são informações para um público seletivo que exige comportamentos responsáveis e éticos por parte de uma organização, são formas de garantir aos *stakeholders* que uma empresa tem capacidade de gerar valor agregado, não tendo como base somente a perspectiva econômica.

Nelson (2014) publicam relatos integrados ou similares, cerca de 93% das 250 maiores empresas do mundo considerando que 60% estão sujeitas a auditorias independentes. Consta-se que nas últimas décadas a Responsabilidade Social Corporativa sofreu um amadurecimento incentivado pelo aumento de expectativas dos *stakeholders*, evoluções de diretrizes mundiais e exigência de transparência por meio das informações corporativas.

Atualmente no Brasil as empresas que emitem Relato Integrado estão relacionadas no quadro abaixo:

O NOVO MERCADO DA B3

Conforme a B3 (2017), fundado no ano 2000, o Novo Mercado da Bovespa, desde o início, se comprometeu em agregar um padrão de Governança Corporativa. A partir de sua primeira listagem em 2002, o Novo Mercado se tornou referência em transparência e governança exigidas por investidores para novas IPO (Inicial Public Offering – Oferta Pública Inicial) e seu objetivo foi atingir empresas que pretendiam fazer grandes ofertas de ações e direcioná-las a qualquer tipo de investidor, sejam institucionais, pessoas físicas, estrangeiros, entre outros.

Entende-se por novo mercado, um mercado que agrega empresas com alto nível de Governança Corporativa, empregando práticas que fazem com que tais empresas tenham um alto nível de transparência e sigam regras adotadas para tal finalidade. Dessa forma a capacidade dessas empresas de atrair novos investidores de longo prazo, tornou-se muito mais abrangente visto que contavam com o apoio de marketing da própria Bolsa de Valores que indicavam a empresa como pertencente ao índice IGC-NM (Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado).

Na última década, o Novo Mercado firmou-se como uma seção destinada à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica na adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente (BMF&BOVESPA, 2017).

Nas últimas décadas, o mercado de capitais sofre uma constante demanda por maior transparência e igualdade aos acionistas minoritários, que muitas vezes eram prejudicados por decisões internas influenciadas por grandes acionistas e pela própria gestão da empresa o que muitas vezes ia contra os interesses de atuação da própria empresa gerando custos denominados Custos de Agência.

Uma pesquisa realizada em parceria pelas empresas McKinsey & Co. e Korn Ferry International em 2001 abordou características do modelo de Governança Corporativa em empresas Brasileiras com faturamento superior a US\$ 250.000.000,00 e do total de conselheiros contatados: 127 conselheiros que representavam 74 empresas, responderam à pesquisa. Realizou-se também uma entrevista com 14 conselheiros e após coleta de todos os dados, verificaram que na maioria dos casos, o modelo de Governança Corporativa da época era em sua maioria caracterizadas por uma concentração da propriedade em apenas acionistas majoritários.

Tal estrutura de propriedade leva os membros do conselho representarem o interesse dos acionistas majoritários, prejudicando assim os acionistas minoritários que se demonstravam pouco ativos nessa estrutura (GOUVÊA E WONG, 2001). No entanto, notaram que havia um modelo emergente que estava voltado para o contexto das melhores práticas de Governança Corporativa conforme figura.

Para Gouvea e Wong (2001), nesse modelo emergente, constatou-se a estrutura de processos bem definidos e os conselheiros mais preparados para atuar em questões estratégicas, os acionistas minoritários apresentavam-se mais ativos. Embora ainda exista uma estrutura com alta concentração da propriedade que se sobrepõe à liderança, tal profissionalismo contribui positivamente e reforça a postura do conselho, tornando processos decisórios mais eficientes e melhores relações com *stakeholders* e *shareholders* (acionistas).

A figura demonstra o modelo encontrado em 2001 e a caracterização do emergente, demonstrando a necessidade de um modelo profissional para maior eficiência e eficácia de processos internos que contribuem positivamente para um direcionamento positivo da empresa baseada em conselheiros mais qualificados para a execução de processos estratégicos da organização. Entende-se que, as empresas brasileiras adotam práticas de Governança Corporativa mais expressivas a fim de se adaptar e enfrentar a nova realidade econômica do país.

Figura 1 - Características do Modelo Emergente.

CARACTERÍSTICAS DO MODELO EMERGENTE

		MODELO ATUAL	MODELO EMERGENTE
	ESTRUTURA DE PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> Alta concentração Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacionais Interesses dos acionistas minoritários ainda não completamente reconhecidos Acionistas minoritários pouco ativos 	<ul style="list-style-type: none"> Alta concentração Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacionais Consideração pelos interesses dos acionistas minoritário mais explícita Acionistas minoritários mais ativos
		RELAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E GESTÃO EXECUTIVA	
CONTROLE PRÁTICAS	ESTRUTURA DO CONSELHO	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas informais Majoria de conselheiros internos 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas formais Balanco entre conselheiros externos e conselheiros internos
	PROCESSOS DO CONSELHO	<ul style="list-style-type: none"> Pouca clareza na divisão dos papéis conselho/executivo nas empresas familiares Processos não definidos Envolvimento na estratégia e nas operações Bom informação, mas não analisada 	<ul style="list-style-type: none"> Clareza na divisão dos papéis conselho/executivo Processos formais e bem definidos Envolvimento na estratégia Decisões eficientes
	PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> Representantes dos acionistas majoritários nos conselhos Escassez de profissionais capacitados Remuneração como fator pouco relevante 	<ul style="list-style-type: none"> Conselheiros com boa capacitação e profissionalismo Remuneração variável mais estendida

■ Foco das mudanças

Fonte: GOUVÊA E WONG (2001; p. 28).

A figura utilizada pelos autores Gouvêa e Wong (2001, p.28) revela que em 2001, momento em que a pesquisa foi realizada, já existia um processo de evolução da Governança Corporativa devido as pressões sentidas pelas organizações no momento de suas ofertas para

captação de recursos. O Novo Mercado da Bovespa segue em uma exigência de regras que devem ser seguidas.

O capital deve ser composto apenas por ações ordinárias, TAG ALONG (Mecanismo de proteção a acionistas minoritários) de 100%, caso haja a venda do controle da empresa, ou seja, todos os acionistas têm direito de vender as ações pelo mesmo valor, caso a empresa saia do pregão da B3. Deverá fazer oferta pública para recompra das ações por no mínimo o valor econômico, deve conter no mínimo 5 membros no conselho de administração sendo 20% de conselheiros independentes com mandato de no mínimo dois anos, a empresa deve manter no mínimo 25% de suas ações em circulação no mercado, chamado de *free-float*, divulgação de relatórios financeiros extremamente detalhados com inclusão de relatórios trimestrais, fluxos de caixa, revisados por um auditor independente, a organização deve divulgar relatórios anuais em um padrão aceito internacionalmente, divulgação necessária das negociações mensais com valores mobiliários da empresa pelos diretores, acionistas controladores e executivos (BM&FBOVESPA, 2017).

O número de empresas no novo mercado cresce com o passar dos anos, identificando a importância da Governança Corporativa para o mercado de capitais.

Atualmente a Bovespa conta com 130 empresas que compõem o Índice de Governança. As empresas aderem voluntariamente as regras do novo mercado com a concordância de um contrato chamado “Contrato de Participação no Novo Mercado” e por meio de tal concordância as empresas devem se adequar ao modelo de Governança Corporativa exigido pelo mesmo. O contrato deve conter a assinatura da BOVESPA e dos membros controladores da empresa, tais como, acionista controlador, representantes do conselho e diretoria. (BM&FBOVESPA, 2017).

Indicadores Financeiros

Índices de liquidez

Os Índices de Liquidez têm o objetivo quantificar se uma empresa tem a capacidade de honrar seus compromissos a curto e longo prazo. Segundo Ribeiro (2007) os índices, podem analisar a liquidez corrente, imediata, seca ou geral.

A liquidez corrente é calculada por meio da razão entre o ativo circulante e passivo circulante, ou seja, de curto prazo, com o objetivo de verificar se existe capital circulante na empresa. (RIBEIRO, 2007)

Liquidez Corrente = Ativo Circulante/Passivo Circulante

Braga (2009, p.163) explica que a liquidez corrente, destina-se a avaliar se a empresa possui capacidade de honrar com suas obrigações a curto prazo. Dessa forma, não há pretensões de estabelecer padrões, o quociente deverá na medida das necessidades da organização, maior que 1,00 a fim de manter adequada margem de segurança financeira.

Por sua vez, a liquidez imediata segundo Ribeiro (2007) revela quanto a empresa possui disponível para cumprir com suas obrigações a curto prazo.

Liquidez Imediata = Disponibilidades/Passivo Circulante

A liquidez seca segundo Matarazzo (2008, p.173) indica quanto a empresa dispõe de Ativo Líquido, ou seja, sem considerar os estoques, e compara com as obrigações de curto prazo.

Liquidez Seca = (Ativo Circulante – Estoques) / Passivo Circulante

Esse índice, segundo Silva (2006) mostra a quantia que a empresa possui em aplicações financeiras de curto prazo, disponibilidades e duplicatas a receber de curto prazo para fazer face ao seu passivo circulante.

A liquidez geral conforme Assaf Neto (2007) serve para detectar a saúde financeira de longo e curto prazo da empresa indicando quanto a empresa possui de ativo de curto e longo prazo em relação a dívida total.

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo circulante} + \text{RLP}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não circulante})$$

Sendo:

RLP – Realizável em Longo Prazo

Na liquidez geral, conforme Silva (2006, p.307), afirma que a interpretação do índice de liquidez geral baseia-se na premissa de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores.

Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade têm o objetivo de demonstrar o retorno de um investimento. Bruni (2011, p.209) explica que tais indicadores, buscam analisar os lucros atingidos por uma organização de forma relativa, analisados por meio dos investimentos feitos pelos fornecedores de capital da organização “sócios e terceiros”.

Deve ser levado em consideração também que alta rentabilidade pode estar alinhada a altos riscos.

São dois os índices de rentabilidade mais utilizados, a rentabilidade sobre o ativo total, que conforme Bruni (2011, p.213) é o indicador que representa a relação entre os resultados da organização e o total de investimentos realizados na mesma.

$$\text{RIT} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}) \times 100$$

Este índice representa uma medida da capacidade da empresa em gerar rentabilidade de modo a poder capitalizar-se (MATARAZZO, 2008)

A rentabilidade sobre o patrimônio líquido indica qual o retorno proporcionado sobre recursos investidos por sócios ou acionistas. Ludícibus

(2012) explica que a importância do índice está na demonstração dos resultados auferidos pela gestão de recursos próprios e de terceiros.

$$\text{RSPL} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$$

É importante realizar a comparação deste índice de rentabilidade com outros rendimentos oferecidos no mercado a fim de verificar a eficiência de tal retorno sendo superior ou inferior à outros índices como Poupança, Ações, CDB's entre outros. (MATARAZZO, 2008)

Índices de lucratividade

Estes índices demonstram os resultados obtidos pelas organizações sobre o valor de vendas e/ou prestação de serviços. Bruni (2011) explica que é necessário compreender o lucro de diferentes formas como o bruto, operacional, líquido, entre outros. São dois os índices de lucratividade utilizados nesse estudo, a margem líquida consiste na representação percentual do lucro ou prejuízo após dedução de custos e despesas operacionais do faturamento líquido (IUDÍCIBUS, 2012; MATARAZZO, 2010).

$$\text{Margem Líquida} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}) \times 100$$

A margem bruta de acordo com Matarazzo (2010) tem o objetivo de demonstrar a relação entre o lucro bruto e as vendas líquidas.

$$\text{Margem Bruta} = (\text{Lucro Bruto} / \text{Vendas Líquidas}) \times 100$$

De acordo com os autores quanto maior for o quociente, melhor para a organização.

Importância dos resultados financeiros

Os resultados e indicadores de desempenho financeiros podem ser vistos como um dos pontos mais importantes para a empresa, pois demonstra em números o resultado de sua operação, indicando sua

liquidez, solidez e perpetuidade por meio de suas vendas ou prestações de serviços. Os indicadores de desempenho são elaborados com o objetivo de orientar os tomadores de decisão a mensurar a performance de um negócio, de modo que haja possibilidade de redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz (CAULLIRAUX *et al.*, 2001; FISCHMANN; ZILBER, 2001).

Dessa forma as organizações tornam-se mais competitivas e dinâmicas, a fim de manter-se no mercado de forma sólida e robusta.

Para conseguir sobreviver em ambiente de negócios dinâmico e turbulento e ao clima competitivo global do mercado, as empresas devem ter reações cada vez mais rápidas, sempre direcionando suas ações de forma a manter-se firmes aos seus objetivos estratégicos (MCGEE; PRUSAK, 1994). Os indicadores financeiros são dados primordiais para uma análise comparativa e para mensurar resultados de curto, médio e longo prazo de uma empresa.

DISCUSSÃO

Após a demonstração de todos os conceitos, tanto técnicos, como financeiros, é de extrema importância aprofundar o conhecimento se a aplicação de tais conceitos, ou seja, se a estrutura do Conselho de Administração, pertencer ao novo mercado da B3 e emitir Relatório Integrado é um diferencial no que diz respeito à rentabilidade e liquidez das empresas e se realmente no Brasil os investidores enxergam tais posturas com outros olhos.

Para isso foram analisadas as empresas que emitem relatório integrado, relacionando se estão dentro ou fora do novo mercado da B3 conforme tabela abaixo. A estrutura de conselho e indicadores financeiros demonstrados nos conceitos também foram analisadas utilizan-

do o site Econoinfo e o software Economática, com o intuito de ilustrar se realmente existe uma relevância de escolha para os investidores ter ou não tais características, ou seja, foi realizada uma comparação entre as mesmas. É importante salientar que tais dados foram retirados de uma pesquisa realizada no início de 2018 e que considerou um período dos últimos doze meses, levando em consideração o fato de que a formação Conselhos de Administração eram relativamente novas, possuindo no máximo 18 meses na época.

A tabela abaixo relaciona as empresas que emitem relato integrado na B3:

Empresas que emitem Relato Integrado.

AES ELETROPAULO S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/NOVO MERCADO
BANCO BRADESCO S.A.	Financeiro e Outros/Intermediários Financeiros/Bancos/FORA DO NOVO MERCADO
BANCO ITAU S.A.	Financeiro e Outros/Intermediários Financeiros/Bancos/ FORA DO NOVO MERCADO
BANCO DO BRASIL S.A.	Financeiro e Outros/Intermediários Financeiros/Bancos/ NOVO MERCADO
BRASKEM S.A.	Petróleo/Petroquímica/ FORA DO NOVO MERCADO
BRF S.A.	Consumo não Cíclico/ Alimentos Processados/ Carnes e Derivados/ NOVO MERCADO
CCR S.A.	Construção e Transporte/ Transporte/ Exploração de Rodovias/ NOVO MERCADO
CCX S.A.	Materiais Básicos/ Mineração/ Minerais não Metálicos/ NOVO MERCADO
CEMIG S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/ FORA DO NOVO MERCADO
SANEPAR	Utilidade Pública/Água e Saneamento/ FORA DO NOVO MERCADO
CPFL ENERGIA S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/ NOVO MERCADO

DUKE PARANAPANEMA S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/ NOVO MERCADO
ELETRONBRAS	Utilidade Pública/Energia elétrica/ NOVO MERCADO
FIBRIA S.A.	Materiais Básicos/ Madeira e Papel/ Papel e Celulose/NOVO MERCADO
LIGHT S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/ NOVO MERCADO
MAGAZINE LUIZA S.A.	Consumo Cíclico/Comércio/Eletrrodomésticos/ NOVO MERCADO
NATURA COSMETICOS S.A.	Consumo não Cíclico/Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza/Produtos de uso Pessoal/ NOVO MERCADO
TRACTEBEL ENERGIA S.A.	Utilidade Pública/Energia elétrica/ NOVO MERCADO

Fonte: B3, 2017.

COMPARAÇÃO DAS EMPRESAS POR INDICADORES FINANCEIROS

Os gráficos e tabelas abaixo mostram a informação consolidada referente aos indicadores financeiros de cada empresa relacionada que emite relato integrado na B3, ou seja, suas margens, liquidez e rentabilidades:

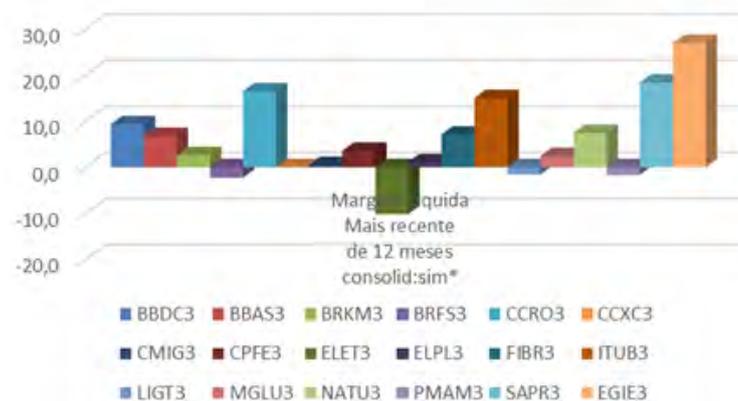
Margem líquida

Margem Líquida Empresas.

Nome	Classe	Código	Margem Líquida Mais recente de 12 meses consolid: sim*
Bradesco	ON	BBDC3	9,3
Brasil	ON	BBAS3	6,8
Braskem	ON	BRKM3	2,6
BRF SA	ON	BRFS3	-2,3
CCR SA	ON	CCRO3	16,4
Ccx Carvao	ON	CCXC3	-
Cemig	ON	CMIG3	0,5
CPFL Energia	ON	CPFE3	3,5
Eletrobras	ON	ELET3	-10,2
Eletropaulo	ON	ELPL3	1,1
Fibria	ON	FIBR3	7,1
ItauUnibanco	ON	ITUB3	15,0
Light S/A	ON	LIGT3	-1,6
Magaz Luiza	ON	MGLU3	2,4
Natura	ON	NATU3	7,4
Paranapanema	ON	PMAM3	-1,7
Sanepar	ON	SAPR3	18,3
Engie Brasil	ON	EGIE3	26,9

Fonte: Económica – Elaborado pelo autor, 2017.

Comparação Margem Líquida



Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2017.

Margem Bruta

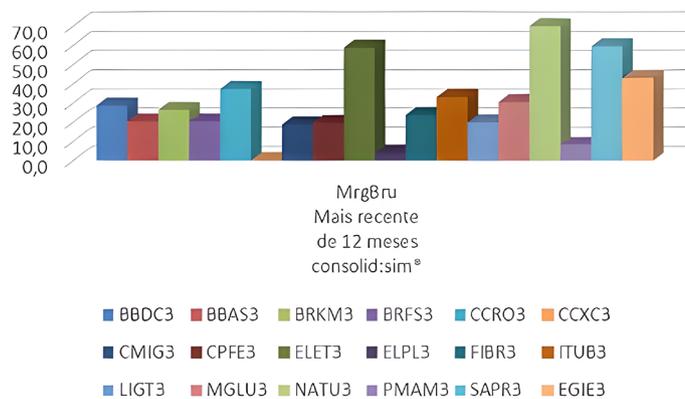
Margem Bruta Empresas.

Nome	Classe	Código	MrgBru Mais recente de 12 meses consolid: sim*
Bradesco	ON	BBDC3	28,6
Brasil	ON	BBAS3	20,3
Braskem	ON	BRKM3	26,2
BRF SA	ON	BRFS3	20,3
CCR SA	ON	CCRO3	37,2
Ccx Carvao	ON	CCXC3	-
Cemig	ON	CMIG3	18,6
CPFL Energia	ON	CPFE3	19,4
Eletrobras	ON	ELET3	58,7
Eletropaulo	ON	ELPL3	4,0
Fibria	ON	FIBR3	23,7
ItauUnibanco	ON	ITUB3	32,9

Light S/A	ON	LIGT3	19,8
Magaz Luiza	ON	MGLU3	30,3
Natura	ON	NATU3	69,9
Paranapanema	ON	PMAM3	8,1
Sanepar	ON	SAPR3	59,4
Engie Brasil	ON	EGIE3	42,6

Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Comparação Margem Bruta.



Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Rentabilidade do Ativo

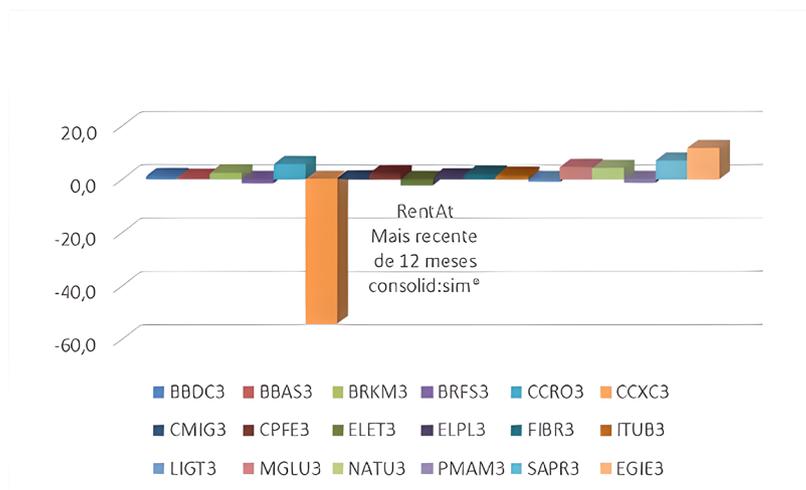
Rentabilidade do Ativo Empresas.

Nome	Classe	Código	RentAt Mais recente de 12 meses consolid:sim*
Bradesco	ON	BBDC3	1,2
Brasil	ON	BBAS3	0,8
Braskem	ON	BRKM3	2,4
BRF SA	ON	BRFS3	-1,6
CCR SA	ON	CCRO3	5,6

CCR SA	ON	CCRO3	5,6
Ccx Carvao	ON	CCXC3	-54,2
Cemig	ON	CMIG3	0,2
CPFL Energia	ON	CPFE3	2,1
Eletrobras	ON	ELET3	-2,3
Eletropaulo	ON	ELPL3	1,0
Fibria	ON	FIBR3	1,9
ItauUnibanco	ON	ITUB3	1,6
Light S/A	ON	LIGT3	-1,1
Magaz Luiza	ON	MGLU3	4,5
Natura	ON	NATU3	4,2
Paranapanema	ON	PMAM3	-1,4
Sanepar	ON	SAPR3	7,0
Engie Brasil	ON	EGIE3	11,7

Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Comparação Rentabilidade do Ativo.



Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

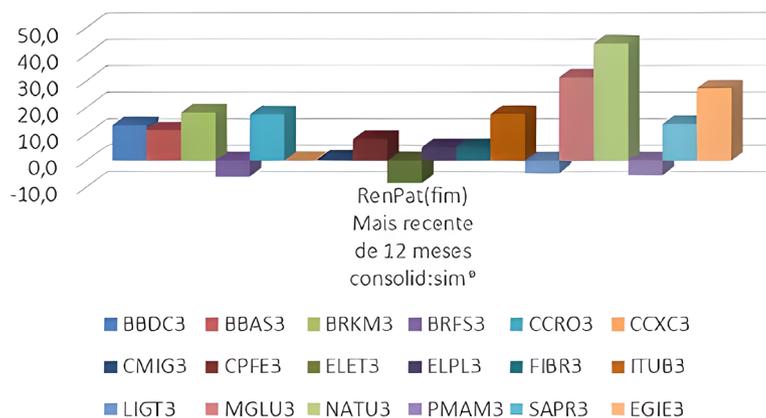
Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Rentabilidade do Patrimônio Líquido Empresas.

Nome	Classe	Código	RenPat(fim) Mais recente de 12 meses consolid:sim*
Bradesco	ON	BBDC3	13,2
Brasil	ON	BBAS3	11,3
Braskem	ON	BRKM3	18,0
BRF SA	ON	BRFS3	-6,0
CCR SA	ON	CCRO3	17,3
Ccx Carvao	ON	CCXC3	-
Cemig	ON	CMIG3	0,7
CPFL Energia	ON	CPFE3	8,0
Eletronbras	ON	ELET3	-8,5
Eletropaulo	ON	ELPL3	4,9
Fibria	ON	FIBR3	4,9
Itaunibanco	ON	ITUB3	17,3
Light S/A	ON	LIGT3	-4,8
Magaz Luiza	ON	MGLU3	31,3
Natura	ON	NATU3	44,1
Paranapanema	ON	PMAM3	-5,6
Sanepar	ON	SAPR3	13,7
Engie Brasil	ON	EGIE3	27,1

Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Comparação Rentabilidade do Patrimônio Líquido.



Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Liquidez Corrente

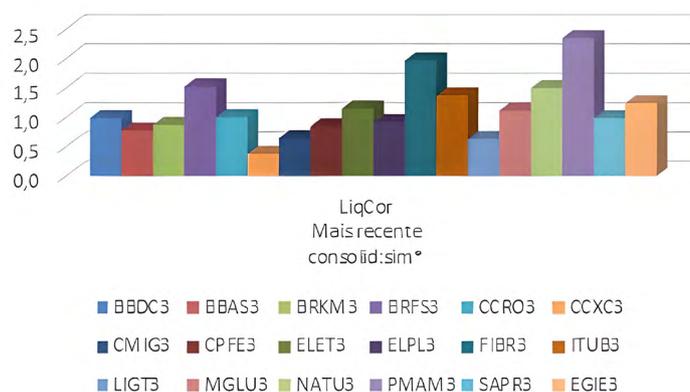
Liquidez Corrente Empresas.

Nome	Classe	Código	LiqCor Mais recente consolid: sim*
Bradesco	ON	BBDC3	1,0
Brasil	ON	BBAS3	0,8
Braskem	ON	BRKM3	0,9
BRF SA	ON	BRFS3	1,5
CCR SA	ON	CCRO3	1,0
Ccx Carvao	ON	CCXC3	0,4
Cemig	ON	CMIG3	0,6
CPFL Energia	ON	CPFE3	0,8
Eletrabras	ON	ELET3	1,1
Eletropaulo	ON	ELPL3	0,9
Fibria	ON	FIBR3	2,0
ItauUnibanco	ON	ITUB3	1,4
Light S/A	ON	LIGT3	0,6
Magaz Luiza	ON	MGLU3	1,1

Natura	ON	NATU3	1,5
Paranapanema	ON	PMAM3	2,3
Sanepar	ON	SAPR3	1,0
Engie Brasil	ON	EGIE3	1,2

Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2018.

Comparação Liquidez Corrente.



Fonte: Economática – Elaborado pelo autor, 2017.

Segundo análise das Tabelas 43 à 47 e Figuras 22 à 26, a pesquisa entende que os resultados obtidos por indicadores financeiros, permitem uma visão mais apurada do resultado de cada empresa em relação aos seus indicadores, no entanto, nessa análise, torna-se mais visível a semelhança dos resultados de empresas que emitem relato integrado, mesmo apresentando estruturas de conselho diferentes, dentro e fora do novo mercado da B3.

Existe então dentro de tal análise, a verificação que as empresas que não obtiveram bons resultados nos últimos doze meses, apesar da crise financeira no país, são empresas que sofreram pressões externas fortes, conforme citado na análise anterior, podendo citar empresas como

CCX e BRF envolvidas em problemas de corrupção e algumas companhias de energia elétrica que tiveram resultados negativos em alguns indicadores como Margem Líquida, Rentabilidade do ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido nas companhias Eletrobrás, Light e Paranapanema, porém apresentam uma boa liquidez corrente. Braga (2009, p.163) explica que a liquidez corrente, destina-se a avaliar se a empresa possui capacidade de honrar com suas obrigações a curto prazo. O que pode ser um indicador de recuperação das mesmas, pois significa que dispõe de capital circulante para honrar seus compromissos.

As demais empresas apresentam-se com indicadores relativamente saudáveis em relação às demais empresas citadas anteriormente, embora com liquidez corrente abaixo de 1 como as companhias Banco do Brasil, Braskem, Cemig, CPFL, Eletropaulo e Light, porém, a pesquisa não se aprofundou se tais resultados foram obtidos por problemas de liquidez ou por manobras financeiras e operacionais internas.

Dessa forma a relação dessa análise fica diretamente proporcional à anterior, onde pode existir relação entre emitir relato integrado com resultados financeiros das empresas.

APURAÇÃO E CONCLUSÃO APÓS ANÁLISE

Os resultados após coleta e análise de dados feitos no estudo, demonstraram semelhanças e diferenças entre as empresas que emitem relato integrado, porém, demonstra que as empresas estão mais voltadas para os conceitos como responsabilidade social e credibilidade, se adequando cada vez mais às exigências do mercado e dos seus *stakeholders*.

Tomé (2014) afirma que o relato integrado surge com o objetivo de complementar o relatório de sustentabilidade, além de preencher

lacunas de informações da contabilidade financeira. Dessa forma, embora existam alguns autores que não enxergam o relato integrado como uma solução, assim como Adams (2015) diz que a contabilidade necessita de maior desenvolvimento e que o relatório de sustentabilidade cumpre com as informações sócio ambientais, a pesquisa mostrou que as empresas que emitem relato integrado dentro e fora do novo mercado analisadas nesse estudo, estão atuando cada vez mais dentro das boas práticas de Governança Corporativa e cada vez mais transparentes com seus *stakeholders*, olhando sempre para sua perpetuidade e credibilidade.

Verificou-se nos resultados obtidos, que mesmo as empresas que não atuam dentro do novo mercado e ainda seguem uma estrutura de conselho com membros da família dos fundadores e fora das exigências de estrutura do novo mercado, como exemplo do Bradesco e Itaú, adaptaram-se muito bem às regras e modelos das boas práticas de Governança Corporativa, apresentando ótimos indicadores financeiros conforme apresentado na análise dos dados além de emitirem relatórios que demonstram transparência com seus investidores. A governança corporativa pratica a transparência contábil das empresas e a proteção dos direitos de acionistas minoritários. (GRÜN, 2003)

Ainda nas estruturas de conselho, verifica-se que as semelhanças entre as empresas que emitem relato integrado e estão listadas no Novo Mercado da B3, e as que estão fora, são poucas, mostrando uma estrutura mais robusta no novo mercado, com forte tendência para mulheres no conselho e representantes de acionistas minoritários.

A comparação da estrutura do conselho pôde ser feita por meio dos dados coletados no site Econoinfo, tal site reúne informações das empresas listadas na B3 a fim de auxiliar o investidor em sua tomada de decisão. Notou-se na análise de dados uma característica peculiar entre as empresas que emitem relato integrado, tal característica é que praticamente 70% dessas empresas estão listadas no novo mercado

da B3 e conforme citado no capítulo anterior e apresentam estruturas de conselho semelhantes.

De acordo com a B3 (2017) no novo mercado, o capital deve ser composto apenas por ações ordinárias, TAG ALONG (Mecanismo de proteção a acionistas minoritários) de 100%, caso haja a venda do controle da empresa, ou seja, todos os acionistas têm direito de vender as ações pelo mesmo valor, caso a empresa saia do pregão da B3. Deve conter no mínimo 5 membros no conselho de administração sendo 20% de conselheiros independentes com mandato de no mínimo dois anos, divulgação de relatórios financeiros extremamente detalhados com inclusão de relatórios trimestrais, fluxos de caixa, revisados por um auditor independente, a organização deve divulgar relatórios anuais em um padrão aceito internacionalmente, divulgação necessária das negociações mensais com valores mobiliários da empresa pelos diretores, acionistas controladores e executivos.

Dessa forma, as exigências feitas pela B3 devem ser atendidas de forma categórica a fim de conseguir o segmento de listagem do novo mercado e dentro desses conceitos, pode haver relação entre a estrutura do conselho seguindo as exigências da B3 mais a emissão do relato integrado e os resultados financeiros da empresa.

As empresas que não estão listadas no Novo mercado da B3, mas que emitem relato integrado por mais que não apresentem uma estrutura de conselho tão semelhante às das empresas listadas no Novo Mercado, nota-se que de acordo com as estruturas e resultados apresentados na análise dos dados, seguem um padrão de transparência semelhante e obtendo bons resultados nos últimos doze meses, podendo haver também relação com a emissão do relato integrado com os resultados financeiros das empresas.

O estudo também considerou a CCX Carvão, empresa também listada no novo mercado da B3, o software Economática não

conseguiu trazer os indicadores financeiros da empresa e o indicador mostrou -54,2% na rentabilidade do ativo dos últimos 12 meses. Tal resultado é consequência do escândalo em que seu fundador Eike Batista, esteve envolvido nos últimos tempos, conforme já citado na introdução desse estudo.

Nota-se também que a empresa BRF obteve resultados negativos nos indicadores analisados pelo estudo devido a notícias que vieram a denegrir a imagem das empresas do seu segmento devido ao escândalo da “Operação Carne Fraca” o que fez com que suas ações caíssem drasticamente no mercado, prejudicando diretamente seu desempenho financeiro. Tal escândalo foi deflagrado em março de 2017, baseado na investigação de uma denúncia de corrupção que ocorria dentro das empresas dos segmentos de frigoríficos apontando diretamente as empresas BRF e JBS com 63 pessoas acusadas de organização criminosa envolvendo homens das duas empresas citadas acima. (BRANDT, AFFONSO, VASSALLO E MACEDO, 2017)

Além dessas empresas, o estudo considerou também algumas empresas de energia elétrica que conforme já citado na pesquisa tiveram seus resultados financeiros negativos nos últimos doze meses devido a uma tomada de decisão da Ex-Presidente da República Dilma Vana Rousseff em 2013 de baixar as contas de energia elétrica gerando prejuízos para as empresas que reflete até hoje em seus fluxos financeiros, com exceção da AES Eletropaulo, CPFL e Engie, as demais empresas apresentaram alguns indicadores negativos.

Dessa forma pode-se afirmar que os resultados negativos nos indicadores financeiros verificados nas empresas selecionadas, em sua grande maioria, foram gerados por fatores externos com exceção da CCX Carvão que apresentou falha de Governança por parte de seu fundador, conforme dados pesquisados e citados no estudo e não pode ser consideradas falhas na estrutura do conselho ou relacioná-las diretamente com descrédito por falha administrativa, visto

que, as demais empresas que não estão envolvidas em nenhum tipo de problema externo, apresentaram indicadores financeiros positivos nos últimos doze meses.

A pesquisa também considerou que o indicador de Liquidez Corrente, pode estar abaixo do esperado por estratégias de longo prazo das empresas, onde as mesmas acabam por comprometer sua liquidez a curto prazo a fim de obterem bons resultados a longo prazo, manobra muito comum em empresas que realizam grandes investimentos.

Mediante a tais resultados, verifica-se que emitir relato integrado e estar listada no segmento novo mercado, pode representar uma vantagem para as empresas no que diz respeito a geração de valor para as mesmas. Embora a comparação da pesquisa não conseguiu identificar semelhanças diretas entre estrutura de conselho entre as empresas selecionadas listadas e não listadas no novo mercado da B3, nota-se que existem condutas administrativas e boas práticas de Governança Corporativa semelhantes, principalmente no aspecto de transparência, o que pode influenciar os resultados financeiros e credibilidade dos investidores.

A pesquisa concluiu que a estrutura de conselho entre empresas que emitem relato integrado e que estão listadas no novo mercado, são semelhantes por provável exigência da B3, embora com aspectos peculiares como uma forte tendência para a presença de mulheres no conselho bem como representantes de acionistas minoritários. Já as não listadas no novo mercado, não apresentam tal característica, embora pratiquem o relato integrado, que pode ser visto como um diferencial nas boas práticas de Governança Corporativa o que pode influenciar nos indicadores financeiros das mesmas o que fica como tema para pesquisas futuras. O estudo verificou que existem dezoito empresas que praticam o relato integrado no mercado de capitais, um número extremamente inexpressivo diante do número de empresas listadas na B3.

Dessa forma é possível notar que ainda não existe muita preocupação por parte das empresas em participar e aderir ao nível máximo de Governança Corporativa, porém, é visível que a maioria das empresas que praticam o relato integrado estão listadas no novo mercado da Bovespa.

Por meio dos dados coletados e analisados, das 18 empresas que praticam o relato integrado, 66,67% são listadas no novo mercado da B3 o que torna a emissão de relato integrado e estar listado no novo mercado uma medida diretamente proporcional.

As 33,33% das empresas restantes embora não apresentem semelhanças na estrutura de conselho, tais como, percentual exigido de no mínimo 20% de conselheiros independentes, representantes de acionistas minoritários e presença de mulheres no conselho não pertencentes à família de fundadores, apresentam resultados financeiros semelhantes nos últimos doze meses o que pode indicar que praticar a emissão do relato integrado pode influenciar nos resultados financeiros das empresas, tema também para pesquisas futuras.

Mesmo considerando as empresas com resultados financeiros negativos, a pesquisa entende que não pode colocar tais empresas como parâmetros para análise de dados, pois, por meio de dados pesquisados, verificou-se que tais resultados foram causados em sua grande maioria por pressões externas, tanto políticas, quanto econômicas, com exceção da CCX Carvão.

Portanto, conclui-se que, mesmo que a estrutura de conselho das empresas entre as empresas que praticam relato integrado listadas dentro do novo mercado da B3 e não listadas dentro do novo mercado da B3 não sejam semelhantes, caminham na mesma linha administrativa por apresentarem resultados financeiros semelhantes, e preocupação com a transparência e executar boas práticas de Governança Corporativa.

O estudo limitou-se em pesquisar empresas que emitem relato integrado comparando suas estruturas de conselho e índices de liquidez e rentabilidade verificando semelhanças entre os mesmos, não entrando no mérito de verificar a influência que as estruturas de conselho e emissão de relato integrado exercem sobre os resultados financeiros o que fica como proposta para pesquisas futuras. A pesquisa se limitou também a indicadores financeiros dos últimos 12 meses devido aos conselhos de administração serem relativamente novos conforme citado nos procedimentos metodológicos, considerando assim a continuidade dessa pesquisa futuramente.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C. A. The Internacional Integrated Reporting Council: a call to action. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 23-28, 2015.

ANDERSON, R., MANSI, S., E REEB, D. Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. **Journal of Accounting and Economics**, 37(3), 315-342. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004> - 2004> Acesso em 20 de Dezembro de 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade e a gestão baseada no valor. **VI Congresso Brasileiro de Custos**. (1999 : São Paulo). Anais. São Paulo : USP, 1999. Atlas,2006.p.307.

BALDENIUS, T., MELUMAD, N., E MENG, X. Board composition and CEO power. **Journal of Financial Economics**, 112(1), 53-68 2014. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.10.004> Acesso em 25 de maio de 2020.

BMF&BOVESPA. **Novo Mercado**. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/> Acesso em 26 de maio de 2020.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**, São Paulo: Atlas – 1999.

BRANDT, R., AFFONSO, J., VASSALO, L., MACEDO, F. **PF indicia 63 da Carne Fraca, entre eles homens da BRF e JBS**. Disponível em <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/policia-federal-indicia-alvos-da-carne-fraca-entre-eles-homens-da-brf-e-jbs/>> Acesso em 25 de janeiro de 2020.

BRUNI, Adriano L. **A análise contábil e financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAULLIRAUX, H. M. *et al.* **Incubadoras de empresas**: modelo de gestão – estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão. Rio de Janeiro, GPI / EP & COPPE / UFRJ, abril de 2001. Disponível em: <www.redetec.org.br/reinc/documentos.html>. Acesso em: 27 out. 2020.

CHARREAUX, Gérard e DESBRIÈRES, Philippe. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. **Finance-Contrôle-Stratégie**, 1(2), pp. 57-88 1998.

COLES, J. L.; DANIEL, N. D.; NAVEEN, L. Boards: does one size fit all? **Journal of Financial Economics**, v. 87, n. 2, p. 329-356, 2008.

DAUB, C. H. **Assessing the quality of sustainability reporting**: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85. 2017.

GOUVÊA, A.; WONG, R. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001. Disponível em: . Acesso em: 18 ago. 2020.

GRUN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 139-161, junho 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092003000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 de maio de 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092003000200008>.

Ibgc. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. **Código Das Melhores práticas de governança corporativa**. 3. versão. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br> 2004. Acesso em: 05 jun. 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JENSEN, M. C., E MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360. (1976).

KASSAI, J.R., E CARVALHO, L.N. Relato Integrado: a próxima revolução contábil. **Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, 2013. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1065698/mod_resource/content/0/artigo%20Engema%202013_versao_3.pdf acesso em 25/06/2020.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. Corporate Ownership Around **Lei das Sociedades Por Ações**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm> Acesso em 05 de maio de 2020.

LINCK, J., NETTER, J., E YANG, T. The determinants of board structure. **Journal of Financial Economics**, 87(2), 308-328. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.03.004> - 2008 Acesso em 25 de maio de 2020.

MATARAZZO, Dante C. Matarazzo. **Análise Financeira de Balanços, Abordagem Básica e Gerencial**, 6ª Ed, São Paulo: Atlas – 2008.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumenta a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, L. O caso Petrobras e a necessidade de reencontrar os fundamentos da Governança Corporativa no Brasil. **Revista RI**, nº 191, Março, 2015. Disponível em < <http://www.revistari.com.br/191/944>> Acesso em 14 de junho de 2020.

NELSON, J. Corporate Social Responsibility: Emerging good practice for a new era. **OECD Observer**, No 299, Q2 2014, 2014(2), 2014 9-10. Acesso em 26 junho de 2020.

PARRAT, Frédéric. Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà Changé ce qui va Encore Évoluer. **Economica**, Paris, França 1999.

RIBEIRO, Sílvio P. Uma abordagem prática sobre os indicadores econômico – financeiros. **VI SIAR & IV SIACC**. SP, 2007.

RODRIGUES, A. Os 7 erros de Eike Batista na queda do grupo EBX. **Revista Exame.com**. 2013 Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1045/noticias/os-7-erros-de-eike>> Acesso em 14/07/2020.

SCHWARTZ-ZIV, M., E WEISBACH, M. What do boards really do? Evidence from minutes of board meetings. **Journal of Financial Economics**, 108(2), 349-366. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.04.011> - 2013 Acesso em 25 de maio de 2020.

SILVA, José Pereira da, **Análise Financeiras das Empresas**, 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.p.307.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. **Tese (Doutorado em Administração)** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501. Acesso em: 2017-05-20.

TOMÉ, M. B. F. S. O relato integrado e a responsabilidade social da empresa no contexto da economia social. **Dissertação (Mestrado em Contabilidade**

e Finanças) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal, 2014.

YAMAMOTO, M. M., E SALOTTI, B. M. **Informação Contábil**: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais. São Paulo: Atlas - 2006.

YEH, Y. H.; SHU, P. G.; GUO, R. J. Ownership Structure and IPO Valuation - Evidence from Taiwan. **Financial Management**, v. 37, 2008. 141-161.

7

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

Rolf Henrique Neubarth

RULES

NOVOS CAMINHOS DA GOVERNANÇA DE TI

INTRODUÇÃO

Organizações de qualquer segmento e tamanho já sabem que a gestão eficiente de seus recursos de tecnologia da informação aumenta sua capacidade de competir no mercado em que a empresa se encontra inserida, ou, minimamente, essa gestão sendo feita de forma eficiente, lhe permitirá alcançar e se manter em posição de competição neste mesmo mercado. Após enfrentar os desafios de apoiar a empresa em iniciativas de transformação ou processos de digitalização, os desafios tornaram-se mais complexos para o CIO que passou a ter que lidar com multiameaças, ocorrendo 24 horas do dia, 365 dias do ano, 07 dias na semana. A tecnologia da informação tem tido enormes avanços na maneira como uma organização corporativa pode operar, independente de qual a empresa, no entanto, com todos esses avanços, riscos globais surgem a cada dia, e, aliado a grandes riscos de impactos operacionais, reputacionais e legais – ou regulatórios - os CIOs também precisam atuar em justificar seus pesados investimentos em Tecnologia da Informação e Cibersegurança para apresentar e justificar o retorno do investimento (RoI) destas disciplinas, acrescentando ainda e disciplinas como Cibersegurança, Continuidade de Negócios e *Data Privacy* para seu CEO, provando que investir em treinamento, tecnologia e prevenção de proteção de dados se tornou uma das maiores prioridades na agenda de toda a liderança da empresa.

Ambos desafios mencionados anteriormente não poderiam existir ou coexistir sem que exista um alinhamento com a governança corporativa. O grau de complexidade para garantir estas iniciativas. O alinhamento destas governanças considerado por muitos como “aspectos tecnológicos” dentro de uma organização se tornou um “terceiro” grande desafio que veio para ficar na agenda dos CEOs como *Key Accomplishment*. Este desafio é o permanente alinhamento da governança corporativa com a governança de Tecnologia da Informação

aonde TI passou a permear todos os recursos, times, áreas, departamento da empresa há tempos, e, sem um visão estratégica alinhada aos objetivos do negócios, os desperdícios, interrupções, impactos e perdas inerentes a esse desalinhamento, isso pode lhe custar um preço alto que nenhum CEO estará disposto a pagar, por isso, como parte da administração de ativos como outro qualquer, os negócios demandam uma eficiência que acompanhe o devido alinhamento no suporte ao crescimento e aos goals das áreas, como também que acompanhe as mudanças que o mundo hoje traz a todo momento. Os profissionais sêniores de TI e a os mais alto C-Level das empresas devem cada vez mais alinhar sua gestão de tecnologia da informação com a governança corporativa em suas estruturas, permitindo assim, que essa governança seja utilizada de forma estratégica para as organizações. Atualmente, a busca por tal integração está na agenda de Conselhos e CEOs das empresas e essa relação, esse “mutualismo” entre os processos das linhas de negócios e a governança de TI está diretamente proporcional ao desempenho da empresa em aspectos de entrega de valor para seus clientes e *stakeholders*, bem como na continuidade desse desempenho junto ao mercado, garantido segurança de seus dados (principais ativos) e mantendo aspectos regulatórios quando demandados.

Organizações de qualquer segmento, mercado ou tamanho, partem agora para esse desafio desse alinhamento, e, por isso, a relevância desse assunto sendo abordado nesse capítulo. Alinhar sua gestão de tecnologia de informação com seus objetivos de negócios, seu apetite ao risco e com a sua necessidade de aplicar seus respectivos controles para atuar em seu mercado é o próximo desafio, assim como foi para algumas empresas, em um passado recente, passar a buscar transformações de processos de negócios alinhados a ferramentas tecnológicas que pode ser chamado de transformação digital. Temos que ter cuidado com esse termo, uma vez que ele está muito mais intrinsecamente ligado a processos de negócios do que tecnologia em

si. Todos esses pontos de alinhamento só podem ser considerados a partir de um forte alinhamento com uma estrutura de governança corporativa, ou seja, para que estas organizações possam alcançar seus objetivos e permanecerem operacionais, isso só pode ser feito com esse alinhamento e com a dependência do estabelecimento desse alinhamento estratégico.

A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A gravidade dos impactos relacionado a governança corporativa é amplamente documentada e recorrentemente nos deparamos com sérios escândalos corporativos como os históricos e públicos capítulos registrados com a Yahoo!, Target, Enron, Worldcom e Tycon levando ao mercado americano a instituir pesadas auto regulações para buscar acalmar investidores e mercados. Eventos de problemas com vazamentos de dados também se tornaram parte das notícias e das preocupações diárias de profissionais de TI e de CEOs por todo o globo. Já estes últimos estão mais ligados a aspectos da governança de TI, Segurança da Informação e Cibersegurança que estão contidas e alinhadas a governança corporativa das empresas. Esses impactos operacionais dessa natureza estão muito conectados a aspectos de cultura das empresas, em como as empresas lidam com a sua governança de dados, seus respectivos investimentos em gestão, sua atenção aos usuários na manipulação de dados e em entender como a governança eficiente de Cibersegurança – atrelada à TI - agrega para os negócios. Abaixo, seguem como a governança de tecnologia da informação agrega em vetores estratégicos:

- Diminuição da fricção dos processos operacionais criando ferramentas e disponibilizando tecnologia para agilizar o *time-to-market* das linhas de negócios.
- Alinhamento estratégico com o negócio mantendo operações em 24x7x365 as plataformas tecnológicas utilizadas pelos times existentes de toda a organização, para alcançar o pleno desempenho da performance da empresa.
- Confiabilidade e proteção dos dados da empresa, mantendo a disponibilidade, conexão e plataformas da organização, incluindo o armazenamento dos dados garantindo a replicação dos dados, com a utilização de governança da tecnologia da informação. (O termo “backup” também pode ser utilizado nesse vetor para fins ilustrativos).
- Garantir a aderência regulatória do seu mercado alinhado aos aspectos de seu respectivo mercado.
- Suportar e prover a escalabilidade do crescimento ou da redução do negócio, garantindo a existência de ambientes tecnológicos que podem suportar o negócio.
- Aplicar os controles necessários ao apetite ao risco da organização, suportando as linhas de defesa em linha com a governança corporativa existente na organização.
- Garantir a atualização segura de ferramentas (software, hardware, *appliances*, aplicativos, utilitários, acessos, pastas etc.) que apoiem a conexão e a comunicação das entidades da organização.

A total dependência de ambientes tecnológicos em praticamente todos os níveis corporativos trouxe a necessidade de alinhar e fortalecer estratégias de utilização de vetores de governança de tecnologia da informação e ambientes tecnológicos. Isso se deve a uma demanda crescente por modelos de negócios inovadores que promovam o aumento de portfólio com negócios virtuais e a melhoria na eficiência operacional.

Conforme mencionado acima, reforçar no que podemos seguramente classificar como uma dependência por parte das empresas de plataformas tecnológicas que precisam estar disponíveis e capacitadas para funcionar sem interrupções significativas, de forma escalável, confiável e segura visa, mitigar impactos aos negócios e ao mesmo tempo atender agressivas metas de retorno aos investidores.

Com isso, companhias dos mais variados setores estão constantemente lidando com o risco potencial de perdas decorrentes de falhas operacionais e não adoção de uma governança de tecnologia da informação associada a governança corporativa amplia esse potencial risco de queda e perda de performance. Uma governança que determine como exemplificamos abaixo:

- Políticas de Governança
- Mecanismos de controles internos
- Garantia da independência de áreas e atuações
- Desenvolvimento e atendimento obrigatório para a criação e execução de mecanismos de monitoramento,
- Conselhos e Comitês de Riscos para escalonamento de problemas
- Desenvolvimento dos chamados Key Risk Indicator KRI
- Desenvolvimento obrigatório de planos de ação para o encerramento dos pontos e vulnerabilidade

Majoritariamente associadas a eventos de indisponibilidade tecnológica, essas falhas podem ocasionar a interrupção de transações e operações indispensáveis à adequada gestão do negócio, impactando sobremaneira na reputação e nos ganhos da empresa.

Devido à dependência tecnológica e modelos de negócios interligados globalmente, as organizações estão pressionadas pelos

investidores a aumentar sua eficiência operacional e, conseqüentemente, a gestão de risco. Esse quadro, associado aos rígidos controles aplicados pelos órgãos reguladores, faz com que se exija de modo crescente a adoção de práticas de governança corporativa combinadas com uma eficiente gestão de governança de tecnologia da informação.

Dessa forma, tais ações possibilitam que as empresas voltem seus esforços para o desenvolvimento de um modelo de gestão eficiente que controle os riscos inerentes à operação no ambiente digital, reduzindo e mitigando os riscos potenciais à imagem da companhia e de continuidade de suas operações.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM DESAFIO MULTIDISCIPLINAR

Tendo em vista esse cenário e os importantes desafios que ele impõe a empresas de diferentes tamanhos e mercados, disciplinas como a gestão de tecnologia da informação, Cibersegurança, governança de dados, gestão de mudanças, gestão de continuidade de negócios, segurança da informação e risco operacional passaram a ocupar um papel de destaque no ambiente das organizações empresariais e assumiram um contorno extremamente crítico no plano estratégico de qualquer empresa. Tais disciplinas podem ou não serem associadas a uma governança de tecnologia dependendo da indústria ou mercado em que a empresa esteja inserida. A indústria financeira, por exemplo, por apresentar um alto grau de maturidade e exigência regulatória tem como característica a independências dessas áreas multidisciplinares, tornando-se assim mais focada em controles e aplicações de políticas que garantam que a empresa esteja em conformidade com suas diretrizes, “desafogando” assim os papéis da TI na empresa, mas, em áreas como o varejo ou de indústrias, vemos

essas estruturas e áreas debaixo de um guarda-chuva da governança de tecnologia da informação. Existe um ganho de melhor fluência de alinhamento entre as áreas, mas, a perda de independência pode levar a um controle menos eficiente dessas áreas. A governança corporativa passa a agregar determinando ou não a independência dessas áreas para uma gestão mais focada em mitigação dos riscos e com menos chances de existir conflitos de interesse.

O advento e/ou crescimento dessas áreas de conhecimento também revelou campos de atuação com vasto potencial para a promoção de valor de empresas e pessoas, uma vez que o acesso à informação e a dados críticos de clientes, fornecedores e outros players passou a ser considerado o ativo mais valioso das empresas.

Nesse sentido, essa massa crítica de dados coletados pelas empresas precisa ser mantida de forma a estar sempre protegida de ameaças a sua integridade e confidencialidade, com a implementação de sistemas de segurança alinhados ao apetite ao risco determinado pela governança corporativa da empresa. A partir desse alinhamento – entre a governança corporativa determina e a governança de tecnologia – é que se criam políticas e processos que busquem a prevenção, por exemplo de acessos não autorizados, alterações indevidas e interrupções não previstas, ou seja, que configuram quebra de disponibilidade.

Por outro lado, esses dados também devem estar, simultaneamente, disponíveis em sua integralidade para o acesso por parte de pessoal autorizado, que será responsável por analisá-los, e, a partir deles, por formular estratégias comerciais de alto impacto em diferentes áreas e própria manipulação em si destes dados. Assim, alinhar todas essas obrigações e expectativas só é viável quando há o apoio explícito da alta administração da companhia através de uma estrutura de governança corporativa consolidada e integrada à tecnologia da informação, aonde definam-se as linhas de defesas das áreas, a estrutura de controles, os comitês em que assuntos de riscos devem ser discutidos e alinhados.

É nesse ponto que se verifica como a implementação das práticas de governança corporativa e as demais áreas de conhecimento a ela integradas traz um desafio de alta monta para as companhias. Silva (2006) diz que:

As novas exigências do mercado, decorrentes do crescimento e da profissionalização, têm obrigado muitas organizações a repensar seus modelos de gestão. É comum encontrar aquelas que aumentaram sua produção, ampliaram seu *arket share*, alavancaram seus negócios e com isso precisam remodelar seus processos e rever seu quadro de funcionários já que a estrutura não suportava mais seu crescimento.

Exatamente nesse contexto é que ganha importância o conceito de alinhamento da governança corporativa com a governança de dados, governança de TI e Cibersegurança. Com ele, a relação dos acionistas com os gestores passa a ocorrer por intermédio de um Conselho de Administração. Chamado por Peter Drucker de “a consciência da empresa”, ele é o *órgão* responsável por colocar em prática os objetivos da empresa, visando proteger o seu patrimônio, maximizar o retorno do investimento e cultivar seus valores, crenças e propósitos. Estes pontos são apoiados pelas ferramentas de negócios com o respectivo apetite ao risco, incluindo, dependendo do seu mercado, a fortes aspectos de regulamentações. Caberá a esse Conselho apoiar a conexão com a governança de tecnologia da informação e demais governanças.

Outro aspecto relevante que está intrinsecamente ligado à disciplina de gestão de tecnologia da informação, conforme mencionado, é a Cibersegurança. Reguladores, entidades e instituições que operam em qualquer segmento precisam cada vez mais desenvolver uma governança de tecnologia da informação e Cibersegurança que seja capaz de responder tempestivamente a ataques cibernéticos e indisponibilidades operacionais.

Ao mesmo tempo, elas devem manter os ambientes tecnológicos disponíveis para que suas linhas de negócios possam cumprir suas metas. Com isso, essas organizações estão sendo cada vez mais pressionadas a aumentar sua disponibilidade e resiliência e nenhuma empresa conseguirá cumprir esse objetivo se não obtiver o amparo da governança corporativa – e, por consequência, das mais altas esferas das empresas - em suas estruturas de TI. Cibersegurança é outro assunto que assumiu um contorno altamente crítico recentemente e também se encontra presente nas agendas dos líderes de qualquer empresa de qualquer mercado.

Vamos analisar o exemplo dos incidentes cibernéticos. Caso não exista o apoio da alta gestão de governança corporativa através do desenvolvimento de políticas, comitês de avaliação de risco e *accountability* para atuar em relação aos riscos levantados e nos planos de ação para mitigar vulnerabilidades às ameaças inerentes às operações, a governança de tecnologia da informação não poderá, por falta de meios, executar seu papel de apoiar esse processo. Outro aspecto importante, ainda dentro da arena de Cibersegurança, é o investimento contínuo na atualização do parque tecnológico para eliminar os chamados “*End of Vendor Support*” e o “*End of Life*”, ou seja, tecnologias legadas que foram colocadas pelo fabricante como produtos que não sofrerão atualizações e que devem ser trocados imediatamente pelas empresas usuárias, sob o risco de trazer uma vulnerabilidade alta para seu ambiente tecnológico, isso significa que, sem um investimento de “*Tech Refresh*” institucionalizado, para garantir a substituição daquele ambiente tecnológico, a TI poderá criar uma grande brecha para ataques cibernéticos e impacto operacional.

Aliado a isso, alta administração das empresas vem sendo pressionada recentemente para estruturar corporativamente planos de resposta a incidentes cibernéticos, bem como planos de continuidade de negócios que incluam aspectos críticos de plataformas tecnológicas. Em tese, tais planos também deveriam incluir a garantia de atendimento

a auditorias internas e demandas de compliance dos reguladores. Além, disso, deve ter por parte da governança corporativa, a garantia da institucionalização de uma cultura interna para os funcionários, empresas terceiras e colaboradores visando garantir que todos sigam rígidas normas de proteção de dados seguindo aspectos das políticas de Segurança da Informação de forma consciente e frequente.

Em um momento em que as organizações se tornam cada vez mais dependentes de sistemas de informação e plataformas tecnológicas com um alto nível de segurança e disponibilidade, impactos em suas operações potencializam riscos de reputação, perdas financeiras, multas regulatórias, assim como o descumprimento das metas dos investidores.

Assim sendo, a gestão de tecnologia da informação associada à governança corporativa lida de modo constante com o que chamamos de risco operacional. Ele pode ser definido como parte do escopo de uma política de governança corporativa. Através da ação efetiva de um conjunto de processos, é possível proporcionar a identificação e implementação de medidas de proteção com vistas à diminuição das ameaças aos ativos de informação das organizações, harmonizando-os com os custos operacionais e financeiros abrangidos.

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL E O APETITE AO RISCO

A partir da observação dos aspectos citados acima, fica claro que hoje o principal foco na gestão de tecnologia da informação e cibersegurança, em especial para alguns setores, caso das instituições financeiras, é o equilíbrio entre plataformas 100% disponíveis em ambientes web e a proteção dessas mesmas plataformas de ataques e falhas.

Isso pressupõe a equalização do risco operacional, que deve ser controlado mediante a prevenção e combate a ataques cibernéticos e indisponibilidades operacionais com mitigação de risco de impacto de imagem e à reputação da empresa, mas isso deve estar balanceado pelo grau de exposição e riscos da empresa ao cada vez mais criar plataformas tecnológicas disponíveis digitalmente e cada vez mais acessíveis a clientes e usuários. Para esse equilíbrio ou balanceamento, deve-se discutir o apetite ao risco que se deseja gerenciar estes pontos. Não há um standard, fórmula ou equação para este ponto ideal de exposição versus segurança. Cada organização deve se estruturar para isso com o envolvimento de todas as linhas de negócios.

Assim, a gestão de tecnologia da informação se apresenta atrelada à gestão de risco operacional e à Cibersegurança. Uma gestão de risco operacional adequada e alinhada à governança corporativa, garantido o apoio aos controles e riscos adequados como aspectos regulatórios – seja de qual mercado for – deve estar associada aos princípios e estratégias da instituição, adicionando valor ao acionista e promovendo solidez aos negócios. Isso se alinha à tecnologia da informação: resposta à impactos operacionais e a mitigação de potenciais riscos em seus processos de liquidação financeira, riscos de imagem e de continuidade de suas operações.

A criação de comitês oficiais aonde a alta administração das organizações participa das decisões obtendo ainda as aprovações dos riscos existentes, acaba por alinhar a estratégia de TI com a governança corporativa, agregando aspectos importantes para a área, que deixa de ser uma “fornecedora de ferramentas digitais”, e, passa a claramente figurar entre as pautas de todo o *board* da empresa.

Gerenciar riscos não significa evitá-los por completo. Pelo contrário: a incerteza é uma característica inerente às operações de qualquer tipo de organização e o termo gerenciamento cai como uma luva para descrever essa disciplina, pois seu objetivo é exatamente esse.

O que se busca é equilibrar o apetite aos riscos e oportunidades de geração de valor aos *stakeholders*.

Toda empresa enfrenta incertezas no curso de suas operações. A atividade-fim da gestão de risco é, portanto, controlar e monitorar as situações que se apresentam à companhia e o alinhamento da disciplina com a tecnologia da informação suporta aspectos críticos para garantir essa contingência, possibilitando ao Conselho de Administração tratar eventuais impactos com uma resposta estruturada de modo eficiente.

Toda abertura de apetite ao risco traz consigo um risco e uma oportunidade de igual tamanho. As funções dos gestores de uma empresa são definir o quanto a empresa está apta a aceitar o desenvolvimento dessa incerteza e determinar em que nível as incertezas serão capazes de impactar, positiva ou negativamente, os esforços para geração de valor às partes interessadas. As discussões que ocorrem entre membros de um Conselho de Administração versam em todas as ocasiões sobre o binômio risco-oportunidade dos desafios, projetos e metas da empresa, mesmo quando o assunto não é tratado nesses termos.

O valor gerado por uma companhia alcança seu nível máximo possível quando ela se mostra preparada a desenvolver objetivos – e estratégias para cumpri-los – que estabeleçam o equilíbrio perfeito entre, de um lado, metas de crescimento e retorno financeiro ao conjunto de investidores e, por outro lado, os riscos associados a essas balizas de acordo com o seu apetite ao risco.

Em linhas gerais, o gerenciamento de risco deve levar em conta em suas análises e tomada de decisões um conjunto de três fatores, listados a seguir:

1 – Apetite a risco: deve-se medir o nível de risco que a empresa pretende assumir para alcançar seus objetivos. Em resumo, quanto mais ousadas as metas impostas, maior deverá ser o apetite a risco da organização.

Esse conceito também é importante para delimitar o limite das expectativas de todas as partes interessadas. Objetivos irreais serão excluídos já nesta primeira análise ao ficar patente que o risco envolvido para a sua consecução está muito acima daquele que a companhia pode assumir.

2 – Capacidade de resposta às ameaças: como visto acima, não há atividade empresarial que seja inteiramente livre de riscos e esse risco precisa ser, em medida variável, absorvido pela organização. Assim, é muito importante que a companhia tenha plena consciência da sua capacidade de responder às ameaças.

Fazer o gerenciamento de riscos também significa desenvolver métodos rigorosos para identificar as ameaças à operação da empresa e conseguir selecionar da melhor forma possível as alternativas de resposta a esses riscos.

Novamente, a tecnologia da informação dispõe das chaves desse problema ao ter acesso às ferramentas de correção dos incidentes. Por exemplo, quando falamos em indisponibilidades tecnológicas, não é possível garantir que uma organização jamais passará por uma situação dessa natureza. No entanto, é possível determinar de modo claro todos os recursos e expertise que a TI possui para revertê-la em tempo mínimo, evitando perdas consideráveis à companhia.

3 – Capacidade de mitigação de riscos: identificar de modo claro quais os riscos que podem advir de suas decisões permitem que o Conselho de Administração atue mais assertivamente. A sistematização dessas informações também é muito importante, uma vez que permite que a organização saiba de antemão que respostas serão postas em prática a depender do tipo de risco que se apresente durante suas operações. Dentro da capacidade de mitigar riscos, a disciplina de gestão de continuidade provê papel decisivo se bem estruturada em garantir um grande levantamento dos principais processos críticos da empresa

e estabelecendo assim, um plano de gerenciamento de impacto – incluindo aspectos relevantes como tempo de retorno, árvore de acionamento, plano de recuperação – garantindo uma análise apurada dos principais sistemas, plataformas e usuários da empresa. Neste aspecto, o alinhamento entre a governança corporativa, gestão de continuidade de negócios e a tecnologia da informação podem apoiar fortemente no desenvolvimento de cenários de riscos – incluindo os riscos cibernéticos – e o desenvolvimento de respostas a incidentes ao mapear processos críticos, cenários potenciais de ameaças que estão no horizonte e definir como elas serão respondidas caso venham a se concretizar.

Companhias com sucesso nos procedimentos de redução de potenciais riscos respondem melhor a impactos quando ocorrem, garantindo, entre outros pontos, redução dos prejuízos operacionais – tangíveis e intangíveis – e maior velocidade de recuperação.

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ALINHADAS COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Atualmente, existem diversas entidades ao redor do mundo que atuam na criação, atualização, estudo, pesquisa e divulgação de práticas de gestão em todas as disciplinas mencionadas ao longo desse capítulo, sejam tecnologia da informação, controles internos, gerenciamento de risco, governança corporativa, financeira e organizacional.

Para qualquer forma existente de demanda de governança, será sempre possível identificar associações que trabalham na produção de diretrizes, regulamentos e outros escritos que visem padronizar e difundir os processos de gestão empresarial pelo conjunto das organizações.

Como visto anteriormente, um dos principais vetores da governança corporativa é a necessidade de as empresas demonstrarem um grau de maturidade de governança e planos de ação de para investidores e controladores. Com o crescimento de startups e empresas que abrem capital nas bolsas de valores ao redor do planeta, a governança corporativa entrou na ordem do dia e a multiplicação de modelos e certificações sobre o tema comprovam o desenvolvimento do setor.

Boas práticas de governança podem ser definidas como métodos ou programas já comprovadamente identificados como bem-sucedidos em alcançar os objetivos de suas respectivas disciplinas. Além disso, tais práticas devem poder ser empregadas, adotadas e adaptadas por quaisquer companhias, mesmo que de um setor da economia diferente daquele que motivou e serviu como base para a formulação da política em questão.

Um conjunto de boas práticas de gestão ou, em um nível abaixo, um método específico de programa, são reconhecidos pela indústria quando determinadas entidades dão sua chancela a esse documento. Essa certificação indica que tais ações, quando implementadas em um contexto real, obtiveram sucesso.

Essas medidas podem ser testadas e comprovadas por um órgão governamental, uma associação profissional ou através de publicações científicas de estudiosos com notório saber sobre o tema. Em geral, as boas práticas são caracterizadas pelas cinco qualidades a seguir. São elas que dão a qualquer manual de boas práticas seu caráter de padrão a ser possivelmente adotado globalmente por uma companhia:

- **Mensurável:** os métodos utilizados e as metas de gestão a ser implementadas pelas organizações devem ser extremamente claras e o desenvolvimento e cumprimento das ações deve poder ser avaliado sem a necessidade de métricas complexas e restritivas. Ainda é preciso que o conteúdo das políticas postas em prática apresente o mais

baixo grau de subjetividade, evitando que surjam dúvidas sobre como ativar os planos desenhados pelos programas de boas práticas.

- **Sucesso Notável:** o método ou programa precisa promover não só bons resultados, mas facilitar de modo significativo o progresso da companhia em busca de seus objetivos. Para isso, é preciso que o documento explicita como a implementação de tais medidas na rotina da empresa impactará nas suas operações e, quando possível, compare resultados obtidos por organizações que adotaram tal conjunto de boas práticas com exemplos de outras que não tenham seguido as mesmas sugestões.

- **Replicável:** o método ou programa precisa ser estruturado e documentado de maneira que as ações nele contidas possam ser replicadas de forma fácil, sistemática e bem-sucedida. É claro que algum nível de ajuste sempre será necessário, uma vez que organizações atuando em setores diferentes e em países diferentes apresentarão seguramente situações e contingências também diferentes, mas o objetivo aqui é que as medidas demonstradas no documento sejam compreendidas e tenham caráter prático, com alto nível de ser replicado em qualquer contexto.

- **Auditável:** por último, mas não menos importante, é extremamente necessário que os padrões sugeridos possam ser claramente entendidos e observáveis por pessoal de auditoria - seja interna, seja, principalmente, externa. Perceba que tal característica não se confunde com o primeiro ponto (mensurável). Naquele caso, trata-se da relação dos colaboradores e gestores diretamente envolvidos na operação com as práticas sugeridas. Aqui, o que deve ser garantida é a compreensão dos padrões por parte de pessoas apartadas do processo de implementação das medidas. Quanto melhor for a adoção de boas práticas, mais fácil o trabalho de auditoria, já que é possível utilizar os próprios padrões do programa para realizar o controle e equalizar o que deve ser auditado.

Existem estratégias corporativas para que uma empresa adote um dos padrões internacionais de boas práticas de governança corporativa em suas operações em vez de desenvolver um *framework* próprio. Para citar apenas duas razões, essa decisão economiza tempo e esforço dos colaboradores, e, em caso da adoção de algum *framework* acreditado em algum programa internacional já existente, isso alinha a organização a outras companhias, sendo possível para o mercado constatar o nível de maturidade da empresa em termos de governança corporativa e tecnologia da informação alinhados.

Os modelos de boas práticas também possuem a vantagem de já terem sido desenvolvidos por longo tempo e testados em centenas ou milhares de empresas. Assim, apresentam-se como uma estrutura ideal para ser adotada, com as devidas adaptações às peculiaridades da organização, de modo integral. A experiência obtida por um *framework* sistematizado integra o know-how de muitas empresas, não somente de uma.

Por fim, também é importante destacar que a adoção de um programa internacional de boas práticas permite o compartilhamento de conhecimento entre diferentes empresas que utilizam um mesmo manual. Essa troca de informações possibilita que a companhia discuta e desenvolva os conceitos contidos nos documentos, aprofundando os ganhos de governança obtidos com a adesão a uma política específica.

FRAMEWORKS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, CIBERSEGURANÇA E CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS ALINHADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo *framework* é definido por Miles e Huberman como “um quadro conceitual que abrange e descreve, de forma gráfica ou narrativa, quais são as principais disciplinas e temas relevantes a serem analisados”.

São muitos os manuais e *frameworks* de boas práticas de governança de tecnologia da informação disponíveis atualmente que se alinham diretamente com a governança corporativa. Nesse ponto, vale sempre mencionar dois grandes programas que combinam aspectos de governança corporativa e tecnologia da informação e estão entre os mais utilizados em empresas, indústrias de todos os portes. NIST, Família ISO 2700x, ISO 22301, COBIT e ITIL estão entre os *frameworks* e normativas que mais apoiam líderes e gestores no alinhamento com vetores de governança corporativa. O *Control Objectives for Information and Related Technologies* (Objetivos de Controle para a Tecnologia e Informação Relacionada – COBIT) é um *framework* de gestão e governança de tecnologia da informação. O *framework* é desenvolvido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), uma entidade que é referência no mercado de tecnologia da informação e Cibersegurança. Alguns dos *frameworks*, programas, sistemas e bibliotecas de TI e Cibersegurança

- **NIST** (*National Institute of Standards and Technology*): trata-se de uma estrutura robusta de segurança da informação e segurança cibernética. Este *framework* fornece um guia detalhado de implementação para o gerenciamento da segurança cibernética.

- **PCI DSS** (*Payment Card Industry Data Security Standard*) – em nível 1, o padrão PCI DSS provê estrutura de segurança de dados para o setor de processamento de cartões de crédito e se aplica a todas as organizações que processam ou armazenam dados do portador do cartão (CHD) e/ou dados de autenticação confidenciais (SAD), incluindo comerciantes, processadores, adquirentes, emissores e provedores de serviços.
- **SOC** - tratam-se de estruturas e matrizes de relatórios de exame que podem dar apoio a auditores independentes. O Controle de Organização e Sistema (SOC) podem demonstrar como estão os respectivos controles e seus objetivos estão em conformidade. O objetivo desses relatórios é apoiar auditores para dar suporte às operações e à conformidade. O SOC possui 03 tipos de revisões (SOC 1, SOC 2 e SOC 3) que fornece informações sobre controles, segurança, disponibilidade e confidencialidade do sistema.
- **ISO** (*the International Organization for Standardization*) / **IEC** (*Security Control Standard*): esta estrutura, publicada pela Organização Internacional de Padronização (ISO) e a Comissão Eletrotécnica Internacional (IEC), dispõe um sistema de gerenciamento de segurança da informação para gerenciar os riscos da gestão de informação de forma holística e eficiente. A família ISO é amplamente utilizada nas empresas.
 - ISO 27001 – como uma das principais guias de boas práticas em segurança da informação da família ISO 2700x, ela é um padrão de gerenciamento de segurança que especifica as melhores práticas de segurança e controles da informação, alinhadas aos guias e diretrizes de melhores práticas da ISO 27002. Sua principal característica é a base holística de segurança da informação.

- ISO 27017 – fornece um guia de diretrizes e requisitos de segurança da informação para o ambiente de arquitetura virtualizada em nuvem. Esta estrutura dispõe sobre a implantação de controles de segurança da informação específicos da nuvem como forma de boas práticas de implantação de controles de segurança de informações, específicas para provedores de serviços em nuvem.
- ISO 22301 - Esta norma dispõe de especificações a os requisitos para configurar e gerenciar um Sistema de Gerenciamento de Continuidade de Negócios de forma eficaz. A norma também tem ênfase holística e sempre busca dar a importância de compreender as necessidades da organização e a necessidade de estabelecer uma política e objetivos de gestão de continuidade de negócios que disponha uma monitoração e desempenho de potenciais riscos da empresa, bem como estruturar uma reposta consistente em eventos de alto impacto atuando na capacidade geral de uma organização de gerenciar incidentes de qualquer natureza.

A ISACA promove educação em processos de auditoria de governança corporativa com foco em tecnologia da informação e concede certificações respeitadas e acreditadas globalmente. O COBIT, cuja versão atual começou a ser renovada a partir de meados de 2018 em um *framework* que recebeu o nome de COBIT 2019, fornece a empresas de todos os tamanhos uma estrutura para medir o alinhamento do seu modelo de negócio com uma estratégia de tecnologia da informação.

Conforme documento da consultoria PriceWaterCoopers (PWC), esse *framework* da ISACA:

[...] incorpora as últimas novidades sobre as técnicas de gestão e governança de TI e fornece princípios, modelos, práticas e mecanismos globalmente aceitos. O objetivo é agregar valor ao negócio por meio da TI e aumentar a confiança dos *stakeholders* no retorno sobre seus investimentos.

Ao todo, o COBIT 2019 é composto por seis princípios. São eles: geração de valor aos *stakeholders*, abordagem holística, sistema dinâmico de governança, ajuste às necessidades da empresa, sistema de governança de ponta a ponta e distinção entre governança e gestão.

No COBIT 2019, a governança é definida como um fator percentente ao nível estratégico da companhia enquanto a gestão está posicionada em um nível executivo. Apesar de possuírem integração total, essas duas camadas apresentam estrutura organizacional, foco e atividades distintas.

Como é possível perceber, o COBIT 2019 se destaca pela sistematização de suas informações e conceitos com vistas à compreensão das partes interessadas e a facilitar a implantação das boas práticas sugeridas. O mesmo acontece com outro *framework* amplamente utilizado: o *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação - ITIL). Como seu nome indica, esse *framework* é uma biblioteca de boas práticas de gestão de tecnologia da informação. Tal *framework* determina um conjunto de boas práticas para gestão de tecnologia da informação, serviços, planejamentos e implementações. De domínio público, esse acervo tem sido adotado por governos, organizações sem fins lucrativos e empresas ao redor do mundo. Sobre a gestão de Tecnologia da Informação, Fagundes define o ITIL “como um dos modelos de gestão para serviços de suporte à infraestrutura mais adotados pelas organizações ao redor do mundo”⁵. O ITIL é um modelo não proprietário que define as melhores práticas para o ciclo de gerenciamento dos serviços de tecnologia da informação. Ao contrário do COBIT, que se apresenta

como um *framework* que vai alinhar as organizações já existentes na empresa, o ITIL não pode ser compreendido como uma metodologia a ser diretamente implementada, mas sim como um conjunto de recomendações baseadas em boas práticas de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. Nunca o ITIL foi tão relevante para garantir uma organização em processos de mudanças com ambientes de TI distintos, interligados e complexos, conectando muitas vezes sistemas nativos em *docker*s e sistemas legados, por exemplo.

Cada um dos módulos de gestão desenvolvidos no ITIL conta com um apontamento de bibliotecas de práticas capazes de tornar mais eficiente a gestão dos processos de serviços de TI, mitigando riscos e elevando a qualidade dos serviços e o gerenciamento de sua infraestrutura, e, com isso, agregando valor ao negócio.

O ITIL está atualmente estruturado com base em sete princípios gerais:

1. Foco no valor: criar valor, como já vimos nesse texto, é o objetivo principal de qualquer empresa. O que o ITIL demonstra é que isso deve ser buscado para todos os *stakeholders* desde os mais óbvios, como clientes e investidores, até outras partes às vezes relegadas a segundo plano – colaboradores, reguladores e a sociedade em geral.
2. Comece de onde você está: não é preciso começar sempre do zero. O caminho percorrido até aqui está repleto de experiências e aprendizados que não podem jamais ser desconsiderados. O ideal é desenvolver o que já se tem e não desperdiçar esforços passados para criar um modelo de governança inteiramente novo.
3. Progresso e *feedback*: os avanços da empresa são sempre paulatinos e exigem *feedback* constante. É melhor dar um passo de cada vez e medir seus efeitos a cada progresso do que fazer planejamentos de longa duração que só trarão (ou não) resulta-

dos práticos em alguns anos, sem que seja possível avaliá-los até que tudo tenha sido concluído.

4. Colaboração e promoção de visibilidade: a cooperação entre as equipes não apenas melhora o ambiente de trabalho como possibilita que todos estejam preparados para mudanças repentinas de cenário e uma visão mais geral sobre a atuação da empresa em vez de se especializarem em uma só tarefa. Isso tudo tem como fim a geração de valor.
5. Pensar e trabalhar de modo holístico: os departamentos e serviços não são ilhas; eles estão sempre interagindo de forma complexa com outras partes da empresa. Eficiência e velocidade em apenas uma área pode ter efeito negativo no conjunto da organização. É preciso que as ações de um setor busquem contribuir para gerar valor para todos os demais âmbitos da organização.
6. Simples e prático: não é necessário e ninguém é capaz de reinventar a roda todos os dias. Pequenos detalhes conhecidos e práticos podem gerar mais valor que estruturas altamente complexas. Reavalie processos e dispense tudo aquilo que não trouxer de fato ganhos para a organização. É preciso saber exatamente quando fazer o básico e quando buscar algo diferente.
7. Otimizar e automatizar: independentemente de seu tamanho, os recursos de uma empresa são finitos e, portanto, devem ser utilizados da forma mais eficiente possível. Para alcançar esse objetivo, automatize tudo que puder e empregue seus talentos nas tarefas em que o material humano da companhia é de fato imprescindível.

Pelo seu caráter de apoio de conhecimento para os processos de TI que alinham com a governança corporativa da empresa, a versão 4 do ITIL, mais recente disponível, apoia conceitos de desenvolvimento

ágil, armazenamento em ambientes virtualizados, incluindo também aspectos de suporte ao *Devops* que para gestão de áreas de infraestrutura, torna-se idealmente capaz de atuar com gestão de mudança que é um dos principais aspectos de controle para ambientes tecnológicos cada vez mais complexos, globalizados e dependente de terceiros.

Para concluir, um detalhe muito importante e que às vezes pode passar despercebido ao tratarmos de *frameworks* de TI que apoiam a governança corporativa é que essa área do conhecimento é uma das poucas em que pesquisadores e especialistas no assunto possuem influência considerável sobre os rumos da aplicação prática dos conceitos. Por seu formato estruturado, voltado para ação e baseado em situações da vida real, os programas de boas práticas afetam diretamente a atuação de gestores e altos executivos, como mostra Ghoshal⁶.

Com a avaliação de suas decisões e os resultados da aplicação dos *frameworks* na rotina das empresas por parte dos pesquisadores, fecha-se um círculo virtuoso de integração entre teoria e prática que tem promovido grandes avanços à disciplina.

Nos últimos vinte anos, o movimento de governança corporativa foi fortemente impulsionado por escândalos financeiros envolvendo grandes empresas multinacionais, especialmente nos Estados Unidos e Europa. A reação a uma série de escândalos semelhantes no início dos anos 2000 e a demanda crescente pela adoção de boas práticas de governança corporativa desembocou na promulgação da Lei de Responsabilidade Corporativa de Auditoria dos Estados Unidos, conhecida como Lei Sarbanes-Oxley (SOX) por ter sido formulada pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley. Seu principal objetivo foi proteger investidores e a sociedade civil em geral por meio da reforma nos modelos de divulgação de relatórios contábeis e financeiros. O conjunto de normas presente na SOX estabeleceu práticas de transparência nos processos de governança corporativa, promovendo maior integridade e confiabilidade das informações com alinhamento

entre os principais objetivos da empresa⁷. A lei Sarbanes-Oxley ainda foi adotada como uma regulamentação de adesão compulsória para as empresas que possuem papéis negociados na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) e serviu de modelo para o desenvolvimento de legislações similares em diversos países, incluindo o Brasil.

Dentre os itens de controle da lei, destaca-se a seção 404, que determina que a realização de procedimentos anuais de contabilidade e auditoria externas e exige que as empresas deem mostras de integridade no tratamento das informações, na forma de armazenamento e condução de aspectos de segurança da informação e que também integram aspectos diretos de tecnologia da informação. Este é sem dúvida um exemplo muito bem-sucedido em que a governança corporativa encontra com a governança de tecnologia da informação.

No que diz respeito aos controles de informação, estão incluídos também procedimentos de desenvolvimento de sistemas de informação, aquisição de ativos de tecnologia, gestão de recursos de conectividade e armazenamento de base de dados relacionados a informações financeiras.

Com isso, adotar uma boa prática de gerenciamento de serviços de tecnologia de informação se tornou algo essencial para a operação em qualquer mercado. Tais ações apoiam o estabelecimento de controles específicos para a demanda pela implementação de práticas de governança corporativa e o apoio a estes vetores de tecnologia da informação.

A necessidade de adotar modelos que promovam eficácia operacional tem levado as organizações a cada vez mais reverem suas estratégias nos mais diferentes âmbitos. Conforme Porter e Montgomery, “as empresas só são capazes de superar em desempenho seus concorrentes se conseguirem estabelecer uma diferença que possa ser sustentada”⁸. Assim, é preciso proporcionar maior valor aos processos

operacionais, o que significa a execução do melhor desempenho das atividades com o menor custo. Em um cenário em que prevalece a busca incessante por alcançar a mais alta eficiência operacional, os modelos de gestão de tecnologia da informação têm sido cada vez adotados, visando contribuir com a crescente demanda do grau de dependência do negócio em relação à automatização de processos, e é claro, segurança de dados e informações alinhados.

Esse procedimento se dá por meio do uso de plataformas tecnológicas suportadas por uma infraestrutura do setor de Tecnologia da Informação e pela obrigatoriedade de que a organização esteja em conformidade com as regulações definidas pelo mercado. O necessário alinhamento entre os diferentes setores da companhia também aponta para a exigência de que a Tecnologia da Informação esteja em consonância com outras práticas e diretrizes adotadas pela organização.

O VETOR DA GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Em qualquer empresa, mas, especialmente nas de maior complexidade operacional que possuem uma alta criticidade em seus processos de negócios, negócios agregados em plataformas tecnológicas, os pontos mais críticos na gestão da tecnologia da informação, seja no desenvolvimento de sistemas seja na gestão de infraestrutura, são a velocidade e o volume de demandas de mudanças que sensibilizam plataformas de negócios.

Esses pontos possuem o potencial de gerar altos impactos, interrupções e indisponibilidades em ambientes críticos, assim como impactar o relacionamento com clientes e fornecedores, colocar em risco a imagem da organização e, em última análise, comprometer os resultados financeiros e o conseqüente retorno para os investidores.

As demandas por mudanças nos sistemas de informação são muitas vezes desencadeadas pela necessidade de novos projetos e negócios, adequação a regulamentações de mercado e requisitos de segurança de informação. Areladas a isso, existem empresas que adotam uma estratégia de replicação de infraestrutura de informação como forma de planificar as ações de recuperação de desastres e proteger suas operações de negócios e sistemas.

Essa política, chamada em inglês de *Disaster Recovery Plan* (DRP), propõe a conformação de um site principal, também denominado de site primário, e a criação de sites alternativos com a devida redundância no ambiente de processamento de dados. Com isso, garante-se uma recuperação eficaz das plataformas de TI – até mesmo para usuários críticos - em caso de acionamento de um plano de contingência das operações de missão crítica. A integração com comitês de risco que determinem o apetite ao risco da governança corporativa, apoiam nessa estratégia de resposta a incidentes e continuidade de negócios.

A organização que não adota os princípios básicos de governança corporativa, bem como diretrizes de governança de tecnologia da informação e um modelo de gestão de mudanças, poderá se deparar com significativos problemas de indisponibilidade dos sistemas de informação caso as infraestruturas não estejam atualizadas nos seus diferentes sites.

Detalhando um pouco o que foi dito anteriormente quando mencionado a necessidade de gestão de mudanças, a devida implementação de controles mais rígidos e estruturados, na condução da gestão de mudanças realizada pela área de Tecnologia de Informação torna o ambiente de negócios tecnológico mais controlado e apto a garantir a existência de versões iguais de sistema entre as diversas plataformas tecnológicas implementadas, apoiando o processo de aplicação de um plano de recuperação de desastres em tempo mínimo.

Outro ciclo de serviço a ser implementado nas empresas pelo setor de Tecnologia da Informação é o chamado, conforme a nomenclatura utilizada no ITIL 4, Gerenciamento de Continuidade de Serviços (foco em operações e estruturas de Tecnologia da Informação). O principal objetivo dessa disciplina é avaliar processos e funções de criticidade para o negócio.

Essa avaliação é crucial para suportar as operações e a gestão de risco operacional, garantindo que serviços de missão crítica de tecnologia da informação e componentes de plataformas tecnológicas possam ser recuperados em caso de um impacto operacional. Segundo Freitas:

O Gerenciamento de Continuidade de Negócios dos Serviços de TI foca nos eventos de risco que são mais significativos para os negócios. Eventos menos significantes ou com impactos reduzidos são tratados pela Gestão de Incidentes ou pela Gestão de Disponibilidade e o critério de classificação de impacto e avaliação do nível de risco para o negócio varia, de acordo com as particularidades de operações de cada empresa.

Portanto, não há gestão de continuidade que possa ser realizada sem que a definição de impactos nos serviços de tecnologia da informação seja claramente definida. Deve-se especificar um escopo de todos os pontos envolvidos, de acordo com a classificação de impacto nos processos de negócio (*Business Impact Analysis*, em inglês) agregados a definições de quais recursos internos e externos de tecnologia da informação devem ser envolvidos na estratégia de continuidade. Esse vetor requer o apoio de uma governança corporativa que traga políticas, comitês e linhas de defesa amplamente estruturadas que suportem esse processo.

Em grandes corporações, outras boas práticas também são utilizadas pela área de Tecnologia da Informação para apoiar o alinhamento com os planos de gestão de continuidade de negócios e risco operacional e possuem alto índice de adoção pelas organizações que estão em busca de eficiência operacional.

CONCLUSÃO DA IMPORTÂNCIA DOS ALINHAMENTOS DAS DISCIPLINAS DE TI E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A disciplina Tecnologia da Informação sofreu uma profunda mudança e evolução estratégica das empresas nos últimos anos. Antes compreendido como um simples provedor de solução de ferramentas de tecnologia, cuja responsabilidade primária era garantir infra, estabilidade da conexão e interligação de ambientes, torna-se fundamental em um plano estratégia de qualquer empresa.

Esse processo de mudança no próprio caráter da tecnologia da informação e de sua relação com o restante da organização se dá a partir do momento em que sua atuação passa a ter maior envolvimento com a geração de valor para o negócio. Com isso, implementam-se os procedimentos de governança de tecnologia da informação alinhados a governança corporativa que suportam a expansão e as oportunidades de negócio que surgem para toda a empresa.

Os processos de TI passam a ser integrados ao ciclo de vida do negócio por meio da qualificação do serviço entregue às partes interessadas e o aumento da agilidade das operações, duas características-chave para o sucesso de qualquer companhia nos tempos atuais em que as plataformas tecnológicas estão por toda parte.

Como mencionado por Westerman e Hunter no livro O Verdadeiro Valor de TI:

A gestão de tecnologia da informação, quando associada a uma governança corporativa, pode trazer melhora no desempenho dos negócios e um valor agregado alto na proteção e disponibilização das informações através de plataformas tecnológicas e conectividade a organização.

Atualmente, é inimaginável uma empresa que pretenda obter destaque em seu ramo de atuação que não disponha de uma área de tecnologia da informação com material humano e tecnológico suficientes para manipular dados operacionais e fornecer ao Conselho de Administração (ou qualquer outra instância decisória da organização) o máximo de informações gerenciais para auxiliar em sua tomada de decisão.

Isso ocorre, na maior parte das vezes, quando a direção desconfia da capacidade de a TI (e todo o processo de transformação digital a ele associado) trazer benefícios reais às operações e os resultados da companhia. A realidade, na verdade, é diametralmente oposta a essa visão ainda ultrapassada que algumas organizações insistem em manter. A falta ou insuficiência de recursos investidos em tecnologia da informação muitas vezes é a explicação principal para o fracasso de um empreendimento. Com a disputa nos mercados cada vez mais acirrada, negligenciar a importância da adoção de plataformas tecnológicas para os mais variados fins pode ser o fiel da balança na competição entre as empresas e determinar a derrocada de uma organização, e, a governança corporativa requer alinhar esses objetivos estratégicos. Para melhorar as ações de análise de risco e a tomada de decisões na empresa, faz-se necessária a estruturação de processos eficientes para o controle e gerenciamento das iniciativas de tecnologia da informação com vistas à garantia do retorno financeiro aos investidores. É nesse contexto que a governança de TI surge como parte vital do sucesso dos negócios, quando alinhadas aos vetores da governança corporativa. A demanda crescente por transparência e cumprimento das regulações por parte das empresas obrigou os Conselhos Administrativo e Executivo a compreenderem que a tecnologia da informação desempenha papel crucial na governança corporativa como um todo. A governança de TI não é algo que possa se desenvolver de modo isolado, ela é parte integral das práticas de governança corporativa ativadas pela companhia. As ações de governança de TI integram a governança corporativa e estão inteiramente incluídas na

agenda de planejamento estratégico das companhias. Ao implementar os princípios de governança sobre as operações de tecnologia da informação no âmbito da organização, é possível cumprir as expectativas e metas formuladas e gerenciar e mitigar os riscos operacionais envolvidos na gestão das plataformas tecnológicas.

Além disso, a TI também se torna um importante vetor estratégico e fundamental do Conselho de Administração da companhia ao apoiar as linhas de negócios para garantir a tomada de decisões por parte das instâncias decisórias.

É disso que tratamos quando, na abertura desse capítulo, apontamos a proeminência atual da integração entre tecnologia da informação e governança corporativa nas estruturas organizacionais. Só essa combinação poderá conduzir a empresa em um caminho de ganhos – de produtividade pela automação de processos, de reputação pelo atendimento às normas e práticas de gestão, de segurança pela proteção de dados de clientes, fornecedores e outros *stakeholders* e financeiros pelo desempenho operacional mais eficiente possível.

REFERÊNCIAS

BEAL, Adriana. **Segurança Da Informação**: Princípios e Melhores Práticas Para a Proteção Dos Ativos de Informação Nas Organizações. Editora Atlas, 2000.

FAGUNDES, Eduardo. Cobit – **Um kit de ferramentas para gestão de TI**. 2012. Disponível em: <http://efagundes.com/artigos/cobit>.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação**: preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2010.

GHOSHAL, Sumantra. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.

ISACA. COBIT® 2019 *Framework*: Introduction and Methodology. **ISACA**. 2018. ISBN 978-1-60420-763-7.

MILES, Matthew; HUBERMAN Michael. **Qualitative data analysis**: An expanded sourcebook. 2 ed. Sage Publications. 1994.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas**. Guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração – Novo modelo de Gestão para redução dos custos de capital e geração de valor ao negócios. IBGC, 2006.

WESTERMAN, George; HUNTER, Richard. **O verdadeiro valor de TI**. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2010.

8

QUALITY ASSURANCE

STANDARDS

REQUIREMENTS

REGULATIONS

TRANSPARENCY

José Luis de Medeiros Sousa
Izabel Cristina Petraglia

FUNDOS DE PENSÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

A Seguridade Social é um sistema de proteção social, no sentido de assegurar aos indivíduos o provimento das necessidades básicas relativas à saúde, à previdência social e à assistência social.

Existe uma diferença entre Seguridade Social e Previdência Social. A Seguridade Social é um dever do Estado e um direito do cidadão, sendo que seu objetivo é garantir o mínimo de segurança econômica na velhice e não está condicionada a contribuição do indivíduo. A Previdência Social é uma forma de seguro social dos indivíduos que contribuem, sendo que a renda é distribuída para o trabalhador ou indivíduo quando este deixa o mercado de trabalho seja por invalidez, idade avançada, morte e até maternidade (SILVA, 2005).

O sistema previdenciário Brasileiro se sustenta em três tipos de regime: O primeiro operado pelo Instituto Nacional de Seguro Social – INSS; regimes próprios da União, Estados e Municípios com o objetivo de atenderem os funcionários públicos e, o regime de previdência complementar (PINHEIRO, PAIXÃO e CHEDEAK, 2006). Os dois primeiros regimes, tanto o geral da previdência social quanto os do funcionalismo público são considerados regimes de base, pois são obrigatórios de caráter contributivo, já o regime de previdência complementar é autônomo, ou seja, a filiação é facultativa e pressupõe a constituição de reservas que serão capitalizadas (BRASIL, 2003).

A previdência complementar ou privada tem como objetivo preservar os benefícios previdenciários adquiridos pelos funcionários no período de atividade profissional, em toda a sua fase de aposentadoria. (SILVA, 2005).

No Brasil a Previdência Complementar é atendida por Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC) e por Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), chamados Fundos de

Pensão, sendo que Previdência Privada Aberta pode abranger qualquer indivíduo que queira aderir a qualquer um de seus planos, enquanto que a Previdência Privada Fechada aceita apenas indivíduos que integram determinado grupo, normalmente vinculado a uma empresa. Os planos de ambas as modalidades se baseiam em fundos provenientes da contribuição de seus integrantes.

Os Fundos de Pensão são entidades privadas, sem a interferência do poder público, que ocorre somente nos termos da lei, no sentido da garantia e proteção do patrimônio dos participantes. Essas entidades se baseiam no sistema financeiro de capitalização para a formação de reservas. As entidades buscam a maximização do retorno do capital investido, tendo liberdade e responsabilidade sobre a aplicação desse capital. A busca de oportunidades de mercado é uma prerrogativa e um dever das mesmas. (SILVA, 2005).

Segundo a Previc (2016) – Superintendência Nacional de Previdência Complementar, o sistema de previdência complementar fechado, atualmente conta com mais de 300 entidades que administram aproximadamente 1100 planos, abrangendo cerca de 3,2 milhões de brasileiros em 2014. O Ativo Total dos Fundos de Pensão em setembro de 2016 era superior a 790 Bilhões de Reais. O Brasil é o oitavo maior sistema de previdência Complementar no mundo em termos absolutos (ativo total).

Os Fundos de Pensão administram recursos extremamente relevantes e são responsáveis de uma maneira direta pelos benefícios de seus participantes quando da aposentadoria, alie-se ao fato de que as características dos planos de benefícios oferecidos por esses fundos são distintas, evidencia-se dessa maneira a necessidade dos seus participantes fazerem um acompanhamento efetivo do desempenho do seu plano.

A gestão de um Fundo de Pensão exige um monitoramento dos recursos acumulados, do desempenho atingido, para que o montante

gerado permita o complemento de renda esperado, além do que é necessário que seus participantes tenham acesso às informações e decisões (MACIEL, 2003). A eficácia dessa gestão precisa ser acompanhada e monitorada, e a Governança Corporativa é a ferramenta ideal para esta missão.

O conceito de Governança Corporativa surgiu a partir da década de 80 devido aos escândalos econômico-financeiros evidenciados em grandes países. Foi motivado como uma reação de defesa dos investidores e acionistas nos Estados Unidos como uma proteção ao abuso de poder da diretoria executiva das empresas, a passividade dos conselhos de administração e as negligências das auditorias externas, motivos estes que exigiram a criação de sistemas de verificação que impedissem essas violações perante seus investidores e acionistas (IBGC, 2015).

A Governança Corporativa surgiu então como uma forma de mitigar o conflito existente entre empresa e gestor, equacionando os objetivos de ambos, pois nem sempre esses objetivos são os mesmos, equilibrando dessa maneira a divergência de ideias.

A Previdência tem um efeito considerável na vida dos indivíduos e na maioria das vezes é o fator determinante para a qualidade de vida do trabalhador no período pós-laboral.

Seguridade Social

A Seguridade Social é caracterizada pelo conjunto de ações que busca a proteção social no sentido de suprir as necessidades do indivíduo.

O objetivo principal da Seguridade Social é a de assegurar a garantia que, na ocorrência de qualquer imprevisto (invalidez, velhice,

morte, etc.), os indivíduos e a sua família possam ter a garantia de receber os meios básicos para a sua sobrevivência de maneira digna.

A Seguridade Social visa, portanto, amparar os segurados nas hipóteses em que não possam prover suas necessidades e as de seus familiares, por seus próprios meios. É, portanto, bastante ampla a Seguridade Social, podendo até mesmo confundir-se com um programa de governo, um programa de política social. Na verdade, o interessado tem de suportar suas próprias necessidades. Apenas quando não possa suportá-las é que subsidiariamente irá aparecer a Seguridade Social para ajudá-lo. O preâmbulo da Constituição francesa, de 27-9-1946, mostra, v.g., que todo ser humano que, em razão de sua idade, estado físico ou mental, se encontre incapacitado para o trabalho, tem direito de obter da coletividade os meios convenientes de existência. (MARTINS, 2005, p. 46)

Berbel conceitua a Seguridade Social como:

O Sistema jurídico, cujo repertório é composto por técnicas, públicas ou privadas, de previdência, assistência ou saúde, com o escopo de garantir, mediante a prevenção de riscos e perigos sociais, e a representação de danos sociais, a dignidade humana do indivíduo social, garantindo a estabilidade da sociedade. (BERBEL, 2012, p. 55)

Previdência Social no Brasil

O Sistema de Seguridade Social no Brasil é formado pelos subsistemas de Saúde, Previdência Social e Assistência Social, de acordo com artigos 194 a 204 da referida Constituição.

A Previdência no Brasil, de acordo com os dados do Ministério da previdência e Assistência Social, data de 1821, sendo posteriormente alterado tanto conceitualmente, quanto estruturalmente, no que se refere a formas de financiamento, benefícios e coberturas, (SOUSA, GUIMARÃES, 2002).

A Previdência Moderna no Brasil tem como origem a Lei Eloy Chaves de 1923. A Lei (Decreto Nº 4682 de 24 de janeiro de 1923) que é considerada como um marco na história da seguridade no Brasil, criou a Caixa de Aposentadoria e pensões para os ferroviários. A previsão constituía de contribuições mensais tanto da parte dos empregados, quanto da parte dos patrões. A Lei previa a aposentadoria para os casos de invalidez, aposentadoria integral para os colaboradores com trinta anos de serviço e cinquenta anos de idade, além de outras particularidades. É importante ressaltar que antes da introdução dessa Lei as empresas concediam apenas alguns benefícios, de acordo com a sua conveniência, porém com a promulgação da Lei Eloy Chaves a proteção social no Brasil passou a ser obrigatória para nos casos de pensão, aposentadoria e Assistência Médica. (SOUSA, GUIMARÃES, 2002). A Lei foi um marco, pois inseriu no setor privado um direito que até então era privacidade do setor público. (MALLOY, 1976)

A Lei Eloy Chaves então desencadeou uma mobilização das demais classes trabalhistas, tendo como resultado a promulgação da Lei Nº 5.109 de 1926 para a categoria dos portuários e marítimos e da Lei Nº 5.485 de 1928 para as empresas de serviços telegráficos.

Na década de 30, na era Getúlio Vargas, a seguridade social foi reestruturada com o surgimento das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAP's), surgindo uma série de Institutos de Aposentadoria e Pensões, cada um deles com foco numa categoria de trabalhadores.

A Constituição Federal de 1934 estabeleceu a forma tripartida de custeio, através de contribuições do Estado do Empregador e do Contribuinte. A Constituição Federal de 1937 não trouxe nenhum avanço significativo, assim como a Constituição Federal de 1946.

Em 1960 a Lei Nº 3.807 – Lei Orgânica da Previdência Social – (LOPS) unificou toda a legislação aplicável aos Institutos, porém tal unificação somente foi consolidada em 1966 com a criação do Instituto

Nacional de Previdência Social – INPS – (SOUSA, GUIMARÃES, 2002). O decreto Lei Nº 72/1966 unificou todos os Institutos de Aposentadoria e Pensões no INPS, sendo que o decreto Lei Nº 66/1966 fixou que o INPS pagaria benefícios de até 10 salários mínimos. A consequência desse decreto Lei fez com que quem recebia mais do que este limite estabelecido procurasse uma alternativa para manter o seu padrão de vida quando da aposentadoria. Esse fato é um marco divisório, e impulsionou a criação de fundos da Previdência Privada, cuja funcionalidade é que através de contribuições seus participantes possam complementar sua renda e tendo recursos no pós-laboral compatíveis com o período laboral para a manutenção da sua qualidade de vida. (PEREIRA JUNIOR, 2005)

A Constituição Federal de 1988 instituiu o Sistema de Seguridade Social, formado pelos subsistemas de Saúde, Previdência Social e Assistência Social, de acordo com artigos 194 a 204 da referida Constituição. A princípio o custeio era proveniente das contribuições sociais do empregador, as contribuições dos trabalhadores e as receitas dos concursos prognósticos. A Constituição Federal de 1988 de acordo com o artigo 196 decretou, ser a Saúde, um dever do Estado e um direito de todos, independentemente da sua contribuição.

Em 1991 foram promulgadas as Leis Nº 8.212 e Nº 8.213 com foco específico no Plano de Custeio e a Organização da Seguridade. O Objetivo foi mitigar o impacto financeiro negativo no Sistema de Previdência em consequência das medidas aprovadas pela Constituição de 1988. (PASSANEZI, 2004)

Em 1990 o SINPAS, que era constituído pelo INPS e pelo INAMPS, foi extinto. A Previdência Social foi assumida pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), de acordo com a Lei Nº 8029, e a saúde passou a ser responsabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS) de acordo com a Lei Nº 8.080.

Em 1991 a Previdência Social passou a ser regida pelas Leis Nº 8.212/91 24 de julho de 1991 – Lei Orgânica de Seguridade Social – e Nº 8.213/91 – Lei de Benefícios da Previdência Social.

Em dezembro de 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 20, que promoveu alterações no Regime Geral de Previdência Social (RGPS), e no Regime de Previdência do Setor Público e no Regime de Previdência Complementar. (PASSANEZI, 2004). Dessa maneira houve a introdução de um modelo misto: o primeiro com regime de repartição simples sob a responsabilidade do Estado, e o segundo da previdência complementar sob a gestão da iniciativa privada, com regime de capitalização. Assim sendo a Previdência Social, sob a responsabilidade do Estado, teria um benefício máximo de 10 salários mínimos, sendo que as pessoas que tivessem renda superior a esse teto e quisessem teriam que contribuir para a Previdência Privada no sentido de garantir um benefício compatível com o período laboral. (PASSANEZI, 2004).

Fundos de Pensão

Os Fundos de Pensão nasceram mais especificamente nos Estados Unidos, com iniciativa da General Motors, símbolo do capitalismo Americano. Durante as negociações trabalhistas, a finalidade era a de trocar um aumento salarial menor no presente por um diferimento salarial quando do momento da aposentadoria, garantindo assim ao trabalhador uma maior proteção nesse novo período. (GRANEMANN, 2006)

Os Fundos de Pensão no Brasil, que nasceram de uma forma empírica, começaram a ser regulamentados na década de 70. Os Fundos de Pensão tiveram uma expansão inexpressiva até 2001, quando passou a ser parte de uma política pública do Estado. Nesse ano, 2001, foram editadas as Leis Nº 108/01 e Lei Nº 109/01, com a finalidade de legalizar e incentivar a expansão da Previdência Privada no Brasil. O objetivo é a de oferecer uma proteção a mais para o trabalhador.

Os Fundos de Pensão são entidades privadas, sem a interferência do poder público, que ocorre somente nos termos da lei, no sentido da garantia e proteção do patrimônio dos participantes. Essas entidades se baseiam no sistema financeiro de capitalização para a formação de reservas. As entidades buscam a maximização do retorno do capital investido, tendo liberdade e responsabilidade sobre a aplicação desse capital. A busca de oportunidades de mercado é uma prerrogativa e um dever das mesmas (SILVA, 2005).

A Estrutura mínima para a criação e funcionamento de um Fundo de Pensão deve estar de acordo com a lei, e é composta por um Conselho Deliberativo, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. (MPS, 2016)

Os Fundos de Pensão têm a responsabilidade da criação e administração dos planos de benefícios, de acordo com a lei, e com a aprovação de um órgão fiscalizador. Um plano de benefícios é um conjunto de regras, obrigações e direitos com o intuito de garantir o pagamento de diferentes benefícios previdenciários. A legislação faculta as entidades de previdência a formatação dos planos de benefícios. Em geral os benefícios mais comuns de um plano de previdência são: Aposentadoria por tempo de contribuição, Aposentadoria por invalidez e Pensão por morte.

Os planos de benefícios são classificados em 3 modalidades: Benefícios Definido (BD), Contribuição Definida (CD) e Contribuição Variável (CV).

Segundo a Previc (2016), o número de planos de Previdência Privado no Brasil é de 1090, composto de 323 na modalidade de BD, 409 na modalidade CD e 358 na modalidade CV, sendo que seus percentuais podem ser verificados no Anexo E - Percentuais dos Planos de Previdência por modalidade.

Segundo a Previc 2016– Superintendência Nacional de Previdência Complementar, o sistema de previdência complementar fechado, atualmente conta com mais de 300 entidades que administram aproximadamente 1100 planos, abrangendo cerca de 3,2 milhões de brasileiros (2014). O Ativo Total dos Fundos de Pensão em setembro de 2016 era superior a 790 Bilhões de Reais. O Brasil é o oitavo maior sistema de previdência Complementar no mundo em termos absolutos (ativo total).

Os Fundos de Pensão desenvolvem um papel de grande importância na economia do país, pois além prover benefícios aos seus participantes, como objetivo principal, por meio da acumulação da poupança interna, fomentam o mercado de ações, servindo de fonte de financiamento a longo prazo. Devido à alta acumulação de ativos os Fundos de pensão atualmente são os maiores investidores institucionais do país.

Os Fundos de Pensão, exercendo seu papel de investidores, devem estar atentos as oportunidades de mercado que contemplam os interesses de seus participantes (BRASIL, 2000), porém toda a política de investimento de seus ativos deve ir no sentido de garantir o cumprimento das obrigações de previdência, evitando riscos desnecessários (OLIVEIRA, 2005).

A população dos Fundos de Pensão é composta de participantes e assistidos (aposentados e pensionistas). De acordo com o disposto no artigo 8º na LC 109/2001, participante é a pessoa física que aderir aos planos de benefícios, enquanto assistido é o participante ou seu beneficiário em gozo de benefícios de prestação continuada. Tendo em vista o disposto na legislação, serão considerados assistidos os aposentados (participantes em gozo de benefícios) e os pensionistas (beneficiários de pensão).

Governança Corporativa

A Governança Corporativa é um processo que surge para direcionamento e controle das empresas na busca do seu sucesso financeiro e de sua perpetuação, nesse sentido é importante a sua compreensão para o entendimento da sua aplicação nas empresas, mais especificamente nos Fundos de Pensão.

Governança Corporativa nos Fundos de Pensão

Os Fundos de Pensão, apesar de serem organizações com características diferenciadas da maioria das empresas, estão sujeitos aos mesmos problemas enfrentados por elas com relação aos Conselhos, a prestação de contas e os demais aspectos da gestão (ROSA, 2010). Entretanto existem diferenças significativas, pois os Fundos de Pensão não possuem acionistas, mas possuem patrocinadores e participantes, que são ao mesmo tempo constituintes e patrões do fundo, sendo que a gestão do passivo se torna tão importante quanto a gestão do investimento. A semelhança entre os Fundos de Pensão e as empresas, no que tange a gestão, nos leva a interação desses fundos com a Governança Corporativa.

A governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005, p.4).

A acumulação capitalizada dos recursos no decorrer do tempo provoca impactos importantes no modelo de gestão do Fundo. Se por um lado a acumulação de recursos força a existência de correntes e

áreas voltadas à gestão dos ativos e direcionadas às regras e dinâmicas competitivas do mercado financeiro, o contraponto é dado pelas áreas que envolvem o passivo, as quais são responsáveis pela prática de seguridade, voltadas às necessidades assistenciais dos associados. A convivência dessas duas culturas é vital para a sobrevivência do Fundo, implicando em que as decisões de risco não ocorrem somente sob o ponto de vista de aplicação de recursos, mas devem ser atreladas também às questões do passivo, principalmente atuarial, e também sobre os processos administrativos. Maximizar a rentabilidade, muitas vezes não é compatível com a propensão de risco de um plano de um Fundo de Pensão (REZENDE e FONTES FILHO, 2008).

A administração de um Fundo de Pensão é de total relevância, pois visa garantir benefícios futuros aos seus associados. Esse compromisso exige um acompanhamento efetivo dos resultados que permitam a melhor gestão dos ativos, e a avaliação constante da capacidade de arcar com os compromissos futuros.

Os fundos de pensão caracterizam-se como um negócio financeiro. Seu papel fundamental é a captação de poupança de um conjunto de participantes e patrocinadores e sua transformação em investimentos capazes de garantir uma determinada renda quando eles chegarem à aposentadoria. O objetivo do negócio é, portanto, garantir a existência de um determinado fluxo de caixa para os participantes durante o seu período de aposentadoria. (FERNANDES, 2000, p. 68)

O Conselho Deliberativo tem uma função de extrema relevância em um Fundo de Pensão, pois é o representante da patrocinadora e dos participantes, e nesse sentido deve avaliar o desempenho do Fundo a partir de informações que espelhem fielmente a realidade, advindos da diretoria executiva (CATELLI, 1999).

Entendemos desse modo, que deva existir uma forte interação entre a Governança Corporativa e os Fundos de Pensão, apesar da particularidade de como esses fundos são administrados.

Caracterização da Organização

A Previ Ericsson é uma sociedade de previdência privada (EFPC) sem fins lucrativos, constituída em 30/12/1991 e autorizada a funcionar pela portaria Nº 2713 do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

O objetivo da Previ Ericsson é o de garantir aos participantes e patrocinadores uma gestão profissional, ética e tecnicamente atualizada na administração dos planos de previdência.

Os órgãos responsáveis pelo seu controle interno são o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva (PREVI ERICSSON, 2016).

Os participantes do Fundo, são os funcionários da Ericsson Telecomunicações S.A., Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos funcionários da Ericsson, Previ Ericsson, Damovo do Brasil S. A., Venturus Centro de Inovação Tecnológica e Sony Mobyle Communication do Brasil Ltda. (PREVI ERICSSON, 2016). Atualmente a Previ Ericsson conta com 5500 participantes.

Atualmente a Previ Ericsson administra 3 planos de aposentadoria:

- **Plano de Aposentadoria Previ Ericsson (plano Básico)**
- **Plano de Contribuição Definida**
- **Plano Suplementar**

O Fundo Previ Ericsson administra um patrimônio de R\$ 1,237 Bilhões (dezembro 2016), sendo a alocação de investimentos de acordo com a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** (PREVI ERICSSON, 2016).

PESQUISA E ANÁLISE

A coleta das informações foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas, por permitir uma flexibilização quando da sua realização no sentido de dar a liberdade ao entrevistador de poder interferir no desenrolar da entrevista com o objetivo de coletar os dados essenciais à pesquisa.

O tratamento dos dados foi elaborado pelo método de análise de conteúdo.

Para a entrevista semiestruturada foi elaborado um roteiro que, consideradas as análises e conhecimentos da situação obtidos no referencial teórico, permitisse um melhor direcionamento ao problema em estudo. As questões são apresentadas a seguir foram elaboradas baseadas principalmente no “Guia Previc – Melhores práticas de Governança Corporativa para Entidades Fechadas de Previdência Complementar”; e também nos documentos –“OECD Guidelines for Pension Fund Governance”, e no documento “OECD/IOPS Good Practices on Pension Funds’ use of alternative investments and derivatives”.

1. Qual a sua avaliação sobre a Governança Corporativa do Previ Ericsson?
Objetivo: Governança nos Fundos de Pensão
2. Como são tratados os conflitos de interesse entre a organização, seus gestores, participantes e patrocinadores?
Objetivo: Conflito de interesses
3. Como é feita a comunicação das informações para conselheiros, patrocinadores e participantes? Existe um código de ética aplicável?
Objetivo: Transparência e Comunicação e código de conduta e ética

4. Na sua opinião, de maneira geral, os conselheiros e dirigentes têm capacitação técnica e gerencial para exercerem suas funções? Como é desenvolvida essa capacitação? O que poderia ser melhorado?
Objetivo: Dever Fiduciário
5. Qual é a estratégia de Investimentos da Previ Ericsson?
Objetivo: Processos e Controle
6. Como são e quem define os ativos da carteira de investimentos?
Objetivo: Processos e Controle
7. Os investimentos em ativos vão ao encontro do perfil dos usuários do Fundo?
Objetivo: Processos e Controle e Suitability
8. Como é feita a gestão de riscos?
Objetivo: Processos e Controle
9. Como é feita a avaliação de desempenho de uma aplicação? Se não atingiu a meta quais ações são tomadas?
Objetivo: Processos e Controle
10. Quais os critérios de escolha da terceirização no caso de investimentos?
Objetivo: Processos e Controle
11. Como funcionam as auditorias internas e externas?
Objetivo: Processos e Controle
12. Como são controlados os investimentos a longo prazo (recebimento X pagamentos)
Objetivo: Processos e Controle
13. A organização possui os recursos necessários para executar seu plano estratégico? Se não quais são as barreiras?
Objetivo: Processos e Controle

14. Na sua opinião qual é o objetivo da Previ Ericsson. A organização tem cumprido esse objetivo?
Objetivo: Processos e Controle
15. O Fundo de Pensão, por se tratar de um processo longo, em sua opinião qual é a garantia que o assistido tem que receberá e/ou continuará a receber seu benefício?
Objetivo: Governança nos Fundos de Pensão

Com o objetivo de conhecer os fatores que determinam a Governança Corporativa no Fundo de Pensão da Previ-Ericsson foram entrevistados 6 executivos, sendo 2 do Conselho Deliberativo, 2 do Conselho Fiscal, 1 da Diretoria Executiva, e 1 representante da Associação dos Assistido. O número de 6 entrevistados se deve ao fato da disponibilidade desses administradores, bem como a devida concordância de participação dos mesmos no processo. As entrevistas foram semiestruturadas de acordo com roteiro a ser elaborado, considerando-se as análises e conhecimentos obtidos no referencial teórico. O roteiro foi elaborado baseado nas recomendações do Guia Previc de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Os participantes foram contatados pessoalmente e aceitaram participar das entrevistas. Os dados coletados tiveram seus registros em um gravador digital e as anotações em folhas de papel que o entrevistador julgou ser importante. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes, para posterior transcrição e análise, e foram efetuadas nas dependências da Previ-Ericsson, a maioria delas. Antes da realização das entrevistas, foram coletadas as assinaturas do Termo de Consentimento Livre Esclarecido dos participantes.

Os dados obtidos nas entrevistas individuais foram analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo com apoio do software NVivo11 Pro; pretendeu-se identificar a Governança Corporativa no Fundo de Pensão da Previ-Ericsson.

A fase foi conduzida por meio de entrevistas individuais que posteriormente foram transcritas por meio de software de análise. Nesta fase são avaliados os textos das entrevistas, com o objetivo de permitir que nenhum dado relevante seja esquecido. Com a utilização de referências dos índices e a elaboração de indicadores, as frequências de aparição dos temas discutidos permitem que indicadores precisos sejam criados. No fim desta fase, a preparação do material deve ser adequada ao método utilizado; podem ser usados materiais digitados e impressos como também programas de computador. Nesta pesquisa as entrevistas foram registradas por meio de gravador digital e a seguir transcritas com apoio do *software* NVivo Pro.

Os procedimentos usados na análise de conteúdo desta pesquisa foram:

- a. Seleção das 30 palavras mais citadas pelos entrevistados nas respostas das questões;
- b. Seleção das 15 palavras mais citadas organizadas por questão e
- c. Elaboração de árvores de palavras com as palavras-chave das questões.

Em todas as seleções optou-se pelo critério de apurar palavras formadas com um mínimo de 7 caracteres, pois após uma análise com o NVivo concluímos que um número menor de caracteres tornaria inviável a análise. A escolha de 15 palavras para as perguntas deveu-se ao fato que uma quantidade maior de palavras levaria a uma porcentagem de repetição irrisória, o que não contribuiria para a análise.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e análises dos dados da pesquisa com o apoio do software NVivo11 Pro que foi utilizado

para agrupar os dados coletados das perguntas nas entrevistas individuais, sendo a análise de conteúdo, o método usado, para entender se existem e quais são as características de Governança Corporativa do Fundo de Pensão da Previ Ericsson.

Após uma análise mais criteriosa da pergunta 13 - “*A organização possui os recursos necessários para executar o seu plano estratégico? Se não quais as barreiras?*” - foi considerada não tão relevante, pois indiretamente já estava considerada no contexto das demais. A pergunta 12 - “*Como são controlados os Investimentos a longo prazo?*” foi analisada dentro do contexto das demais análises.

A seguir apresentam-se as categorias que emergiram da análise do conteúdo das entrevistas, levando-se em conta o aqui apresentado, e principalmente as recomendações do “Guia Previc – Melhores práticas de Governança Corporativa para Entidades Fechadas de Previdência Complementar”

- Objetivos do Fundo de Pensão
- Conflito de Interesses
- Comunicação e Código de Conduta e Ética
- Competência e Treinamento dos Conselheiros e Dirigentes – Dever Fiduciário
- Investimento Suitability
- Gestão de Riscos
- Auditorias, Processos e Controles
- Governança dos Fundos de Pensão

Resultado das Análises

Os resultados gerais da análise de conteúdo das entrevistas dos participantes são apresentados na tabela 1 e na Figura 1, em que se encontram as 30 palavras mais citadas nas 6 entrevistas.

Tabela 1 - Resultado das 30 palavras mais citadas nas entrevistas.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
investimentos	13	129	001	investimento, investimentos
ericsson	8	101	000	Ericsson
conselho	8	71	000	conselho, conselhos
objetivo	8	64	000	objetivo, objetivos
participantes	13	61	000	participante, participantes
exemplo	7	60	000	Exemplo
processo	8	58	000	processo, processos
problema	8	53	000	problema, problemas
benefício	9	49	000	benefício, benefícios
dinheiro	8	45	000	Dinheiro
patrocinadora	13	44	000	patrocinadora, patrocinadoras
auditoria	9	40	000	auditoria, auditorias
empresa	7	39	000	empresa, empresas
conselheiros	12	39	000	conselheiro, conselheiros
assistidos	10	37	000	assistido, assistidos
governança	10	37	000	governança
deliberativo	12	36	000	deliberativo, deliberativos

reuniões	8	36	000	Reuniões
conflito	8	32	000	conflito, conflitos
peessoas	7	32	000	Pessoas
interesse	9	30	000	interesse, interesses
atuarial	8	28	000	Atuarial
patrocinador	12	28	000	patrocinador, patrocinadores
controle	8	27	000	controle, controles
aposentados	11	26	000	aposentado, aposentados
opinião	7	26	000	Opinião
pergunta	8	26	000	pergunta, perguntas
préviericson	12	25	000	préviericson
gestores	8	24	000	Gestores
estamos	7	23	000	Estamos

A formatação da tabela foi feita através do NVivo11 e levou em consideração os seguintes aspectos:

- A transcrição total das entrevistas dos 6 colaboradores
- O número de 30 palavras, para que a contagem fosse relevante
- O número mínimo de 7 caracteres, como extensão, por palavra, para a relevância da análise
- Palavras similares, para uma definição mais criteriosa da análise.

A Nuvem de palavras a seguir apresenta a tabela anterior para facilitar a visualização das palavras mais citadas nas entrevistas.

Figura 1 - Resultado das 30 palavras mais citadas nas entrevistas.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor

A análise elaborada pelo NVivo 11 nos revela que no total das 6 entrevistas a palavra “Investimentos”, composta por 13 caracteres, foi a mais mencionada pelos entrevistados, num total de 129 vezes, perfazendo 1% de todas as palavras transcritas. O que é significativo, pois um Fundo de Pensão se caracteriza pela administração do capital dos participantes.

Objetivos do Fundo de Pensão Previ Ericsson

O objetivo dos Fundos de Pensão da Previ Ericsson foi pesquisado no sentido de se obter os indícios da sua Governança Corporativa, através das perguntas 14, para os 6 entrevistados. *Na sua opinião, qual é o objetivo da Previ Ericsson? A organização tem alcançado esse objetivo?* Na tabela 2, figura 2 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 2 - Resultado das 15 palavras mais citadas na Perguntas 14.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
objetivo	8	12	002	Objetivo
benefício	9	10	001	benefício, benefícios
ericsson	8	9	001	Ericsson
aposentado	10	8	001	aposentado
patrocinadora	13	5	001	patrocinadora, patrocinadoras
dinheiro	8	4	001	Dinheiro
empregados	10	4	001	empregado, empregados
inflação	8	4	001	Inflação
assistidos	10	3	000	assistidos
benefício	9	3	000	benefício
exemplo	7	3	000	exemplo
pagamento	9	3	000	pagamento
regulamentar	12	3	000	regulamentar
aumento	7	2	000	aumento
complementar	12	2	000	complementar

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas nas Perguntas 1.

Figura 2 - Resultado das 15 palavras mais citadas na Pergunta 14.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Objetivo” foi utilizada 12 vezes pelos entrevistados, e a palavra “benefício” 10 vezes, o que demonstra certa associação. Utilizamos a palavra “objetivo” como indutora, tentando associa-la com a palavra “benefício”.

Figura 3 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 14.

Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas a palavra “Objetivo” verifica-se um entendimento praticamente unânime de todos os entrevistados a respeito do objetivo principal do Fundo de Pensão da Previ Ericsson.

As afirmações dos entrevistados sobre o objetivo da Previ Ericsson corroboram com o referencial teórico nos seguintes aspectos anteriormente apresentados.

A Governança Corporativa deve ser entendida como um conjunto de leis e regulamentos no sentido de assegurar o direito dos acionistas e dos *stakeholders*, ajustando os interesses em conflito, regrido dessa maneira os procedimentos de tomada de decisão. (ANDRADE E ROSSETTI, 2006).

É inequívoco e contundente, para todos os participantes das entrevistas, a convicção que a Bandeira da Previ Ericsson tem como objetivo o pagamento dos benefícios aos integrantes do Fundo por intermédio do tripé: liquidez, rentabilidade e perenidade do Fundo.

Conflito de interesses

O Conflito de interesses do referido Fundo de Pensão foi pesquisado através da pergunta 2, para os 6 entrevistados. *Como são tratados os conflitos de interesse entre a organização, seus gestores, participantes e patrocinadores?* Na tabela 3, figura 4 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo11 para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

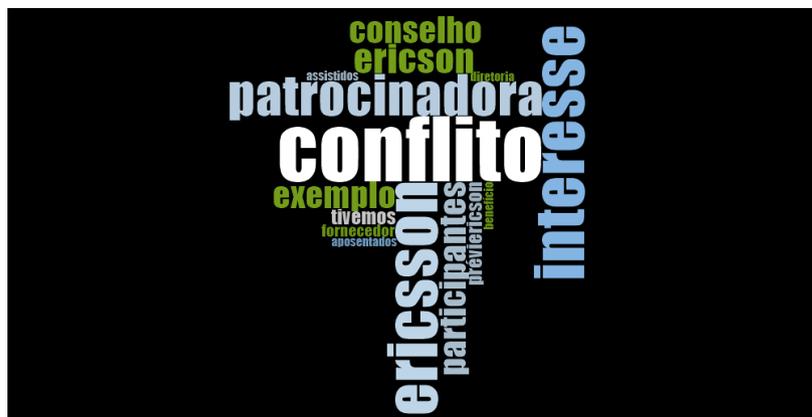
Tabela 3 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 2.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
conflito	8	24		001 conflito, conflitos
ericsson	8	19		001 ericsson
interesse	9	19		001 interesse, interesses
patrocinadora	13	16		001 patrocinadora
ericson	7	12		001 ericson
exemplo	7	11		001 exemplo
conselho	8	11		001 conselho, conselhos
participantes	13	11		001 participante, participantes
préviericson	12	7		000 préviericson
tivemos	7	7		000 tivemos
fornecedor	10	6		000 fornecedor, fornecedores
aposentados	11	5		000 aposentado, aposentados
assistidos	10	5		000 assistido, assistidos
benefício	9	5		000 benefício
diretoria	9	5		000 diretoria

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas na Pergunta 2.

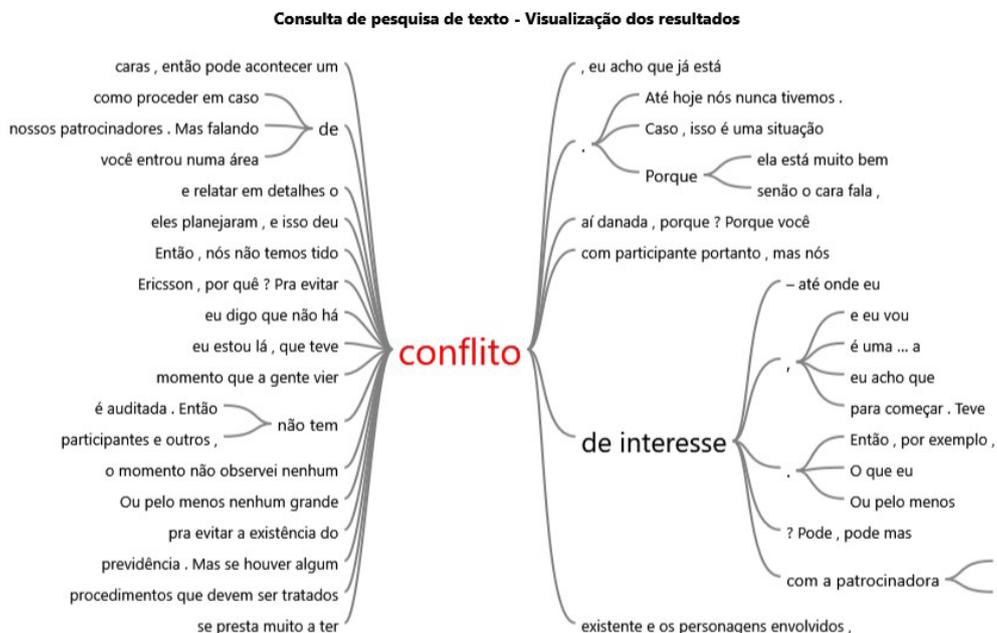
Figura 4 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 2.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Conflito” foi utilizada 24 vezes pelos entrevistados, e como consequência utilizamos a referida palavra como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras.

Figura 13 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 2.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas à palavra “Conflito” verifica-se a avaliação dos entrevistados em relação à Governança da Previ Ericsson, conforme pode ser verificado a seguir:

Conforme análise das entrevistas podemos inferir que o Fundo de Pensão Previ Ericsson pode apresentar conflitos de interesse, como toda a empresa, porém esses conflitos são perfeitamente gerenciáveis, pela própria característica de um Fundo de Pensão conforme pode ser verificado por meio do referencial teórico.

Segundo Fontes Filho (2004), a teoria da agência tem limitação quando aplicada aos Fundos de Pensão, por não estarem em um ambiente competitivo e também porque a longevidade do plano não auxilia na avaliação do gestor. A teoria pode ter maior ou menor evidência nos fundos de pensão de acordo com o envolvimento dos participantes – o principal.

A pesquisa documental apontou a existência do documento “Código de Conduta e Ética”, aprovado pelo Conselho Deliberativo Reunião n° 05, de 21 de maio de 2015, disponível no site da Previ Ericsson. Os possíveis conflitos existentes são analisados e resolvidos à luz desse documento, mais especificamente no capítulo IV, dos Relacionamentos, artigos 7° a 11°, relativos aos relacionamentos com as patrocinadoras, os órgãos reguladores, aos participantes e assistidos, os terceiros e a sociedade, respectivamente. Um exemplo evidente deve-se ao fato que o auditor da Previ Ericsson não é o mesmo auditor da patrocinadora, evitando-se dessa maneira conflitos de interesse. Outro exemplo é a utilização dos equipamentos de Tecnologia da Informação, visto que a Previ Ericsson utiliza fornecedores totalmente diferentes da patrocinadora, evitando dessa maneira qualquer interferência, por parte da patrocinadora, ou possibilidade de conflito.

Comunicação e Código de Conduta e Ética

A Comunicação está diretamente associada ao princípio da transparência, e deve estar em conformidade e evidenciado pelo código de Conduta e ética, dessa maneira, na elaboração das questões para os entrevistados conciliamos essas duas categorias na mesma análise.

A Comunicação e o Código de Conduta e Ética foram pesquisados através da pergunta 3 para os 6 entrevistados. Como é feita a comunicação das informações para conselheiros, patrocinadores e

participantes? Existe um código de ética? Na tabela 7, figura 6 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo11 para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 4 – Resultado das 15 palavras mais citadas na Pergunta 3.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
participantes	13	22	001	participante, participantes
reuniões	8	20	001	Reuniões
conselho	8	9	001	Conselho
comunicação	11	8	001	Comunicação
Reunião	7	8	001	Reunião
relatório	9	7	000	relatório, relatórios
aplicável	9	6	000	Aplicável
informação	10	6	000	Informação
problema	8	6	000	problema, problemas
calendário	10	5	000	Calendário
deliberativo	12	5	000	Deliberativo
fazemos	7	5	000	Fazemos
informações	11	5	000	Informações
Respeito	8	5	000	Respeito
aposentados	11	4	000	Aposentados

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas na Pergunta 3.

Figura 6 - Resultado das 15 palavras mais citadas na Pergunta 3.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Participantes” foi utilizada 22 vezes pelos entrevistados, “Reuniões”, 20 e “comunicação” 8; e após uma análise das referidas árvores optamos pela utilização da palavra “Participantes” como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras, por apresentar informações mais relevantes.

Figura 7 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 3.

Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas a palavra “Participantes” verifica-se a avaliação dos entrevistados em relação à Governança da Previ Ericsson, conforme pode ser observado seguir:

Conforme relato dos entrevistados, a comunicação é feita de maneira formal, com reuniões pré-agendadas, para todos os níveis de participantes do Fundo, além disso existe um código de conduta e ética disponível no site da Previ, que é a orientação ética do Fundo de Pensão, indo dessa maneira ao encontro do anteriormente mencionado no referencial teórico, principalmente no que se refere ao princípio da transparência. Segundo esse princípio, IBGC (2015, p. 20).

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem a preservação e a otimização do valor da organização.

A comunicação aos participantes e assistidos é feita de maneira ampla e acessível a todos. Existe um site da Previ Ericsson com todas as informações possíveis e necessárias para o esclarecimento que for necessário, além dos contatos de todos os colaboradores da Previ Ericsson.

É importante salientar a realização de 4 reuniões com os assistidos, sendo 2 delas em São Paulo e duas em São José dos Campos, nos meses de julho e dezembro, com o intuito de disponibilizar todas as informações de Investimento e posicionamento do Fundo, assim como dirimir as possíveis dúvidas.

Competência e Treinamento dos Conselheiros e Dirigentes – Dever Fiduciário

O nível de Competência e Treinamento dos Conselheiros e Dirigentes foi pesquisado por meio da pergunta 4, para os 6 entrevistados. *Na sua opinião, de uma maneira geral, os conselheiros e dirigentes têm capacitação técnica e gerencial para exercer suas funções? Como é desenvolvida esta capacitação? O que poderia ser melhorado?* Na tabela 5, figura 8 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo11 para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 5 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 4.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
certificados	12	19	001	certificado, certificados
conselheiro	11	15	001	conselheiro, conselheiros
Ericsson	8	11	000	ericsson
certificação	12	10	000	certificação
treinamento	11	10	000	treinamento, treinamentos
capacitação	11	9	000	capacitação
processo	8	9	000	processo
dirigentes	10	9	000	dirigente, dirigentes
preparado	9	8	000	preparado, preparados
conselho	8	7	000	conselho
habilitação	11	7	000	habilitação
legislação	10	7	000	legislação
patrocinadora	13	7	000	patrocinadora, patrocinadoras

exemplo	7	6	000	exemplo
adequada	8	5	000	adequada

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas na Pergunta 4.

Figura 16 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 4.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Certificado” foi utilizada 19 vezes pelos entrevistados, a palavra “certificação” 10 vezes e a palavra “treinamento” 10 vezes e após uma análise das referidas árvores optamos pela utilização da palavra “Certificado” como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras, por apresentar informações mais relevantes.

Figura 9 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 4.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas à palavra "Certificado" verifica-se a avaliação dos entrevistados em relação à Governança da Previ Ericsson, conforme pode ser verificado a seguir:

A análise das respostas dos entrevistados nos leva a concluir que a legislação sobre a capacitação dos dirigentes de um Fundo de Pensão é muito rigorosa, e deve ser cumprida fielmente, para evitar a inadimplência do Fundo. As evidências da capacitação técnica dos dirigentes da Previ Ericsson podem ser comprovadas através das declarações dos entrevistados e da documentação apresentada, o que corrobora com o referencial teórico.

Existem inúmeros critérios para que um indivíduo possa fazer parte ou do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal ou da Diretoria Executiva. Esses critérios passam por dois processos distintos: a habilitação e a certificação.

No processo de habilitação, para o caso dos candidatos, uma investigação preliminar é efetuada pela Previ Ericsson com o objetivo de se conhecer se existe algum problema de carácter judicial que possa impedir a sua eventual posse, no caso de ser eleito.

Após a habilitação o indivíduo tem que ser certificado. Este processo se faz pela Previc, que tem poderes para certificar, por intermédio de um órgão certificador credenciado. Toda a documentação relativa ao indivíduo, no que se refere a sua capacitação é enviada pelo Fundo de Pensão a Previc, que por sua vez faz a análise, aprovando ou não o indivíduo. Caso este não seja aprovado, via documentação; obrigatoriamente o candidato tem que frequentar e ser aprovado em cursos sugeridos pela Previc.

Com relação ao dever fiduciário existe a cientificação que todos os gestores da Previ Ericsson indicados pela patrocinadora são funcionários de carreira e ocupam o alto escalão da empresa, mitigando desta maneira possíveis prejuízos causados pela sua conduta, tanto quanto no campo moral, como também referente à capacitação técnica e gerencial. Os gestores eleitos, assim como os indicados pela patrocinadora passam por um rígido processo critério de avaliação conforme descrito anteriormente.

Investimentos, Suitability

A questão sobre Investimentos, Suitability e Processos e Controles foi pesquisada através das perguntas 5, 6, 7 e 10 respectivamente para os 6 entrevistados. *Qual é a estratégia de Investimentos? Como são e quem define as carteiras de Investimentos? Os investimentos em ativos vão ao encontro do perfil dos usuários do fundo? Quais os critérios de escolha da terceirização no caso de Investimentos?* Na tabela 6,

figura 10 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 6 - Resultado das 15 palavras mais citadas nas Perguntas 5, 6, 7 e 10.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
investimento	12	45	001	investimento, investimentos
benefício	9	16	000	benefício, benefícios
exemplo	7	14	000	exemplo
estratégia	10	10	000	estratégia, estratégias
problema	8	10	000	problema, problemas
atuarial	8	9	000	atuarial
conselho	8	9	000	conselho
ericsson	8	9	000	ericsson
conservador	11	8	000	conservador, conservadores
deliberativo	12	8	000	deliberativo, deliberativos
fazemos	7	8	000	fazemos
mercado	7	8	000	mercado
pergunta	8	8	000	pergunta, perguntas
assistidos	10	7	000	assistido, assistidos
garantir	8	7	000	garantir

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas nas Perguntas 5, 6, 7 e 10.

Figura 10 - Resultado das 15 palavras mais citadas nas Perguntas 5, 6, 7 e 10.

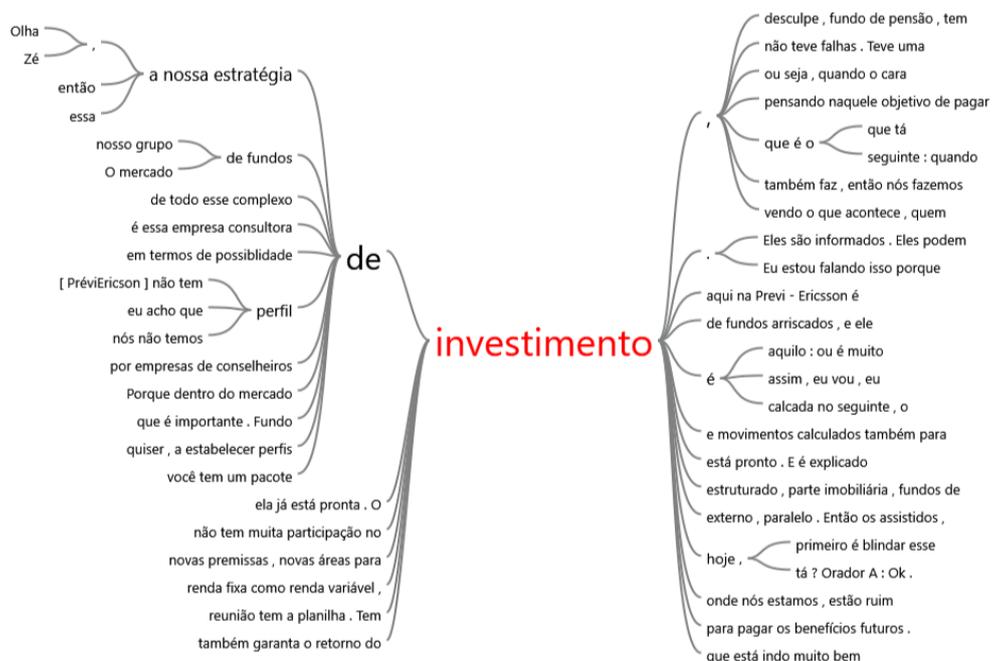


Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Investimento” foi utilizada 45 vezes pelos entrevistados, e necessariamente escolhida como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras.

Figura 11 - Resultado da árvore de Palavras das Perguntas 5, 6, 7 e 10.

Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas à palavra “Investimento” verifica-se a avaliação dos entrevistados em relação às questões sobre Investimentos, Suitability e Processos e Controles.

As respostas dos entrevistados nos levam concluir que atualmente toda a estratégia de investimentos é baseada nos compromissos futuros de pagamentos de benefícios, obedecendo a rígida obrigação de conformidade com a lei vigente, sobre investimentos em Fundos de Pensão, indo ao encontro do referencial teórico que enfatiza:

A Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio, com a adoção de um horizonte de longo prazo como prioridade nas decisões, o que implica assegurar relações saudáveis com as partes interessadas (*stakeholders*) e iniciativas concretas a fim de melhorar a situação nas comunidades nas quais a organização está inserida. (SILVEIRA 2015).

Existe uma forte supervisão da Previ Ericsson em relação à carteira de investimentos administrada através de terceiros,

No que se refere se os investimentos vão ao encontro do perfil dos usuários do Fundo a conclusão é que o objetivo do Fundo é o de pagar os seus benefícios, e é esse o perfil perseguido pelo fundo, independentemente do perfil de cada usuário

Existe a Resolução CMN nº 3.792, de 28 de setembro de 2009 que dispõe sobre as diretrizes de aplicação dos recursos garantidores dos planos administrados pelas entidades fechadas de previdência complementar, que regulamenta a aplicação de recursos. O Fundo de Pensão deve seguir rigorosamente essa lei, no sentido de evitar qualquer intervenção por parte do órgão regulador, sendo esta a diretriz fundamental para as decisões de investimento do Fundo.

A estratégia de investimentos é proveniente do objetivo de pagar o benefício hoje e sempre, blindando o passivo atuarial e mantendo um

adequado nível de diversificação dos investimentos, diluindo o risco e reduzindo volatilidade do portfólio. O benchmarking do Previ Ericsson são os Fundos de Pensão canadenses, noruegueses e japoneses porque eles convivem com inflação baixa, com juro baixo há muitos anos, e estão diversificando cada vez mais os seus portfólios.

Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos foi pesquisada através das perguntas 8 e 9 respectivamente para os 6 entrevistados. *Como é feita a Gestão de Riscos? Como é feita a avaliação de desempenho de uma aplicação? Se não atingiu a meta, quais as atitudes tomadas?* Na tabela 7, figura 12 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo11 para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 7 - Resultado das 15 palavras mais citadas nas Perguntas 8 e 9.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
investimentos	13	23	001	investimento, investimentos
atuarial	8	16	001	atuarial
ericsson	8	14	000	ericsson
rentabilidade	13	12	000	rentabilidade
exemplo	7	10	000	exemplo
gestores	8	9	000	gestores
conselho	8	8	000	conselho
acompanhamento	14	7	000	acompanhamento
empresa	7	7	000	empresa, empresas
problema	8	7	000	problema

governo	7	6	000	governo
processos	9	6	000	processo, processos
acompanhar	10	5	000	acompanhar
avaliação	9	5	000	avaliação
caixinha	8	5	000	caixinha, caixinhas

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas nas Perguntas 8 e 9.

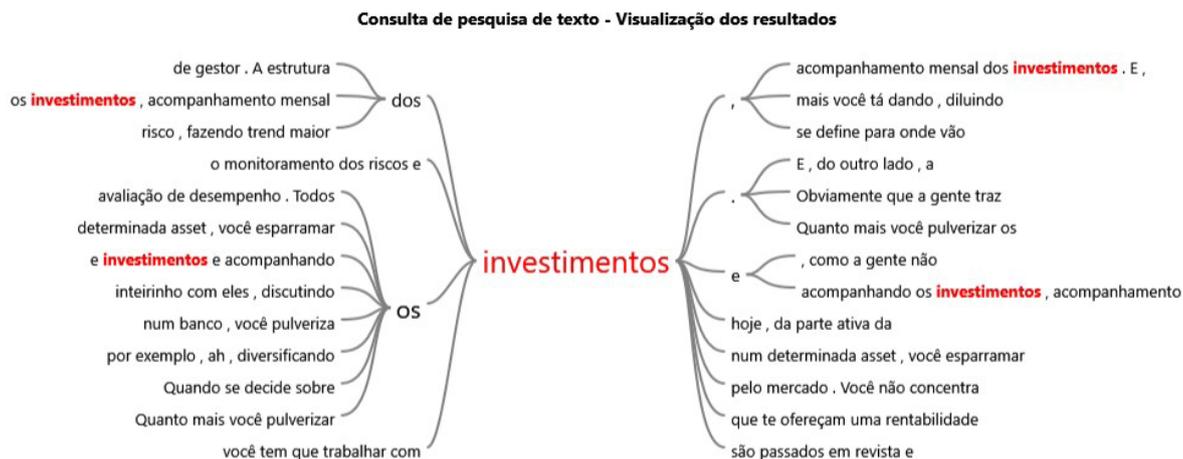
Figura 12 - Resultado das 15 palavras mais citada em resposta às Perguntas 8 e 9.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Investimento” foi utilizada 45 vezes pelos entrevistados, enquanto que a palavra “atuaria” foi utilizada 16 vezes. Após análise optamos pela palavra “Investimentos” para ser usada como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras, por fornecer informações mais relevantes.

Figura 13 - Resultado da árvore de Palavras das Perguntas 8 e 9.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A árvore de análises nos leva a avaliação dos entrevistados em relação à Gestão de Riscos, como podemos observar em seguida.

O tema Gestão de Riscos é de fundamental importância para a perpetuação do Fundo, sendo que após análise das respostas dos entrevistados podemos inferir que existe uma um acompanhamento extremamente rígido por parte da diretoria e do Conselho Deliberativo a respeito da Gestão de riscos em concordância com o estudado no referencial teórico.

A Governança Corporativa deve ser entendida como um conjunto de leis e regulamentos no sentido de assegurar o direito dos acionistas e dos *stakeholders*, ajustando os interesses em conflito, regrido dessa maneira os procedimentos de tomada de decisão. (ANDRADE E ROSSETTI 2006).

Para a Sustentabilidade deve-se levar em consideração a adoção de um horizonte de longo prazo como prioridade nas decisões, o que implica assegurar relações saudáveis com as partes interessadas

(*stakeholders*) e iniciativas concretas a fim de melhorar a situação nas comunidades nas quais a organização está inserida. (SILVEIRA 2015).

Existe um aplicativo implantado em 2015 no Previ Ericsson que faz a compilação e análise de dados no que se refere a gestão de risco. Todos os funcionários foram treinados e os processos são avaliados e mensurados duas vezes por ano, por seus responsáveis. Na avaliação, para cada processo é atribuída uma nota e caso a média mínima não seja atingida, um plano de ação é elaborado e implementado, e seus resultados são monitorados pelo Conselho Fiscal. Existem cerca de 170 itens de gestão de risco que são fiscalizados pelo Conselho Fiscal, que é o órgão responsável para essa função. O mapeamento envolve riscos de todas as áreas, financeira, administrativa, etc. por exemplo a possibilidade de pagar em duplicidade o fornecedor, ou o assistido, porém a ênfase maior recai sobre o investimento devido a 3 fatores essenciais: liquidez do plano, rentabilidade do plano e perenidade do plano.

Auditorias

As Auditorias no Fundo de Pensão foi pesquisada através da pergunta 11, para os entrevistados. *Como funcionam as auditorias internas e externas?* Na tabela 8, figura 14 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 8 - Resultado das 15 palavras mais citada na Pergunta 11.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
auditoria	9	25	002	auditoria, auditorias
internas	8	11	001	interna, internas
dinheiro	8	9	001	dinheiro

problema	8	8	001	problema, problemas
conselho	8	8	001	conselho
externas	8	8	001	externa, externas
empresa	7	7	000	empresa, empresas
auditor	7	6	000	auditor, auditores
janeiro	7	5	000	janeiro
relatórios	10	5	000	relatório, relatórios
resultado	9	5	000	resultado, resultados
investimentos	13	4	000	investimento, investimentos
semestre	8	4	000	semestral, semestre
trabalho	8	4	000	trabalho
assunto	7	3	000	assunto

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas nas Perguntas 11.

Figura 14 - Resultado das 15 palavras mais citada na Pergunta 11.

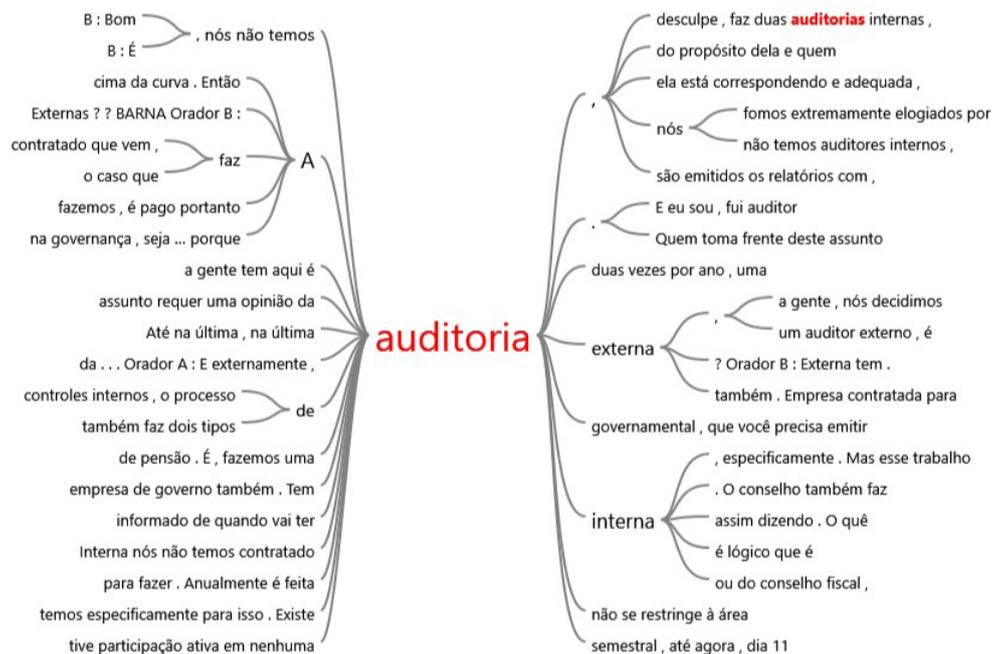


Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Auditoria” foi utilizada 25 vezes pelos entrevistados e foi utilizada como como indutora para a elaboração da seguinte árvore de palavras.

Figura 15 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 11.

Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras destacamos alguns trechos das entrevistas.

A Previc recomenda uma área de auditoria interna. A Previ Ericsson não dispõe de uma área específica para esta incumbência. Esta atividade, no Fundo de Pensão da Previ Ericsson é exercida pelo Conselho Fiscal. A Auditoria externa é efetuada por uma empresa externa especialista em auditorias em Fundos de Pensão. As auditorias são realizadas de acordo com o exigido pela lei e supervisionadas pela Previc. Existe por parte da Previ Ericsson uma preocupação com ações preventivas, visto haver uma pré-auditoria em agosto no senti-

do de corrigir possíveis futuras falhas. Esta pré-auditoria faz parte do procedimento intrínseco de gerenciamento da Previ Ericsson. Toda a documentação relativa a essas auditorias está à disposição de todos os participantes e fica arquivada nas dependências da Previ Ericsson.

Governança nos Fundos de Pensão, Garantia

No que se refere a garantia do recebimento dos benefícios do Fundo de Pensão da Previ Ericsson, envolvendo evidentemente a Governança do Fundo, foi feita a pesquisa com os 6 entrevistados através da pergunta 15. *O Fundo de Pensão, por se tratar de um processo longo, em sua opinião qual é a garantia que o assistido receberá e/ou continuará a receber seus benefícios?* Na tabela 9, figura 16 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 9 - Resultado das 15 palavras mais citadas na Pergunta 15.

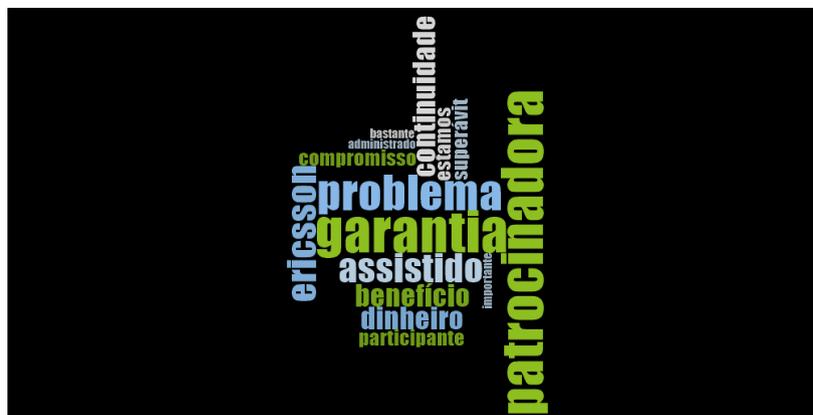
Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
garantia	8	8	001	garantia
patrocinadora	13	8	001	patrocinadora
problema	8	7	001	problema
assistido	9	6	001	assistido, assistidos
ericsson	8	6	001	ericsson
benefício	9	5	000	benefício, benefícios
continuidade	12	5	000	continuidade
dinheiro	8	5	000	dinheiro
compromisso	11	4	000	compromisso, compromissos
estamos	7	4	000	estamos
participante	12	4	000	participante
superávit	9	4	000	superávit

administrado	12	3	000	administrado
bastante	8	3	000	bastante
importante	10	3	000	importante

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas na Pergunta 15.

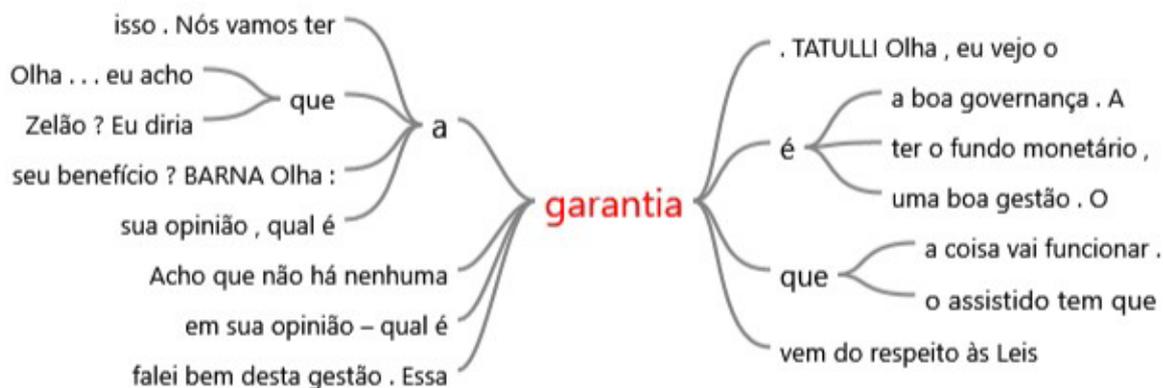
Figura 16 - Resultado das 15 palavras mais citadas na Pergunta 15.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Garantia” foi utilizada 8 vezes pelos entrevistados, enquanto que a palavra “Patrocinadora” também foi utilizada 8 vezes. Após uma análise escolhemos a palavra “Garantia” como indutora para a análise na seguinte árvore de palavras, por apresentar informações mais relevantes.

Figura 17 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 15.

Consulta de pesquisa de texto - Visualização dos resultados

Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore de palavras relacionadas a palavra "Garantia" podemos verificar que segundo as afirmações dos entrevistados, não existe uma garantia plena do recebimento dos benefícios dos participantes, pois o próprio processo de vida do plano é extremamente longo, implicando na ocorrência de muitas variáveis imprevisíveis, porém atualmente existe um forte compromisso, por parte da administração do Fundo e também por parte da patrocinadora de honrar com os compromissos inerentes ao Fundo.

Segundo Rezende e Fontes Filho (2008), o participante somente avaliará o produto resultante do Fundo de Pensão depois de muito tempo da sua adesão. Tal processo, inerente ao produto, pode gerar falsas expectativas aos participantes, ocasionando frustrações dos participantes, quando da obtenção de seus benefícios.

Por ser um processo longo a administração de um Fundo de Pensão deve ser extremamente profissional e exercida diariamente com o

objetivo de pagamento dos benefícios aos participantes. Tal responsabilidade deve ser atrelada ao cumprimento de objetivos e metas. A meta anual da Previ Ericsson, IPCA mais 5%, sempre cumprida, pode ser observada e comprovada por meio do anexo AC, Previ Ericsson X Abrapp.

Governança dos Fundos de Pensão

A Governança Corporativa nos Fundos de Pensão foi pesquisada através da pergunta 1, para os 6 entrevistados. *Qual a sua avaliação sobre a Governança Corporativa da Previ Ericsson?* Na tabela 10, figura 18 é apresentado o resultado a interpretação do NVivo11 para as 15 palavras mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 10 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 1.

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
governança	10	17		002 governança
sistema	7	8		001 sistema, sistemas
conselho	8	7		001 conselho, conselhos
corporativa	11	6		001 corporativa
peessoas	7	6		001 pessoas
processos	9	5		001 processo, processos
ericsson	8	5		001 ericsson
avaliação	9	4		001 avaliação
estabelecido	12	4		001 estabelecido
préviericson	12	4		001 préviericson
assistidos	10	3		000 assistidos
bastante	8	3		000 bastante
documentad	11	3		000 documentado, documentados
legislação	10	3		000 legislação
representant	13	3		000 representante, representantes

Fonte: NVivo Pro. Elaborado pelo autor.

A Nuvem de palavras a seguir representa a tabela anterior, no sentido de facilitar a apresentação das mais citadas na Pergunta 1

Figura 18 - Resultado das 15 palavras mais citadas da Pergunta 1.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

A palavra “Governança” foi utilizada 17 vezes pelos entrevistados, sempre com uma conotação positiva em resposta à pergunta. Baseado nesta análise e utilizando a palavra “Governança” como indutora foi elaborada a seguinte árvore de palavras.

Figura 19 - Resultado da árvore de Palavras da Pergunta 1.



Fonte: NVivo 11. Elaborado pelo autor.

Através da análise da árvore, elaborada pelo NVivo 11 e utilizando a palavra “Governança” como indutora, verifica-se uma avaliação positiva dos entrevistados em relação à Governança da Previ Ericsson, conforme pode ser verificado a seguir:

As afirmações dos entrevistados sobre a pergunta, da Governança Corporativa na Previ Ericsson corroboram de uma maneira geral com as afirmações de Fontes Filho (2008), segundo o qual o controle estratégico nos Fundos de Pensão apresenta características próprias que devem ser consideradas no seu modelo de Governança Corporativa, bem como a de Silveira (2015 p. 13) que afirma que a “Governança Corporativa diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas”.

No que se refere a composição do Fundo, o Conselho deliberativo é composto por 5 componentes, o Conselho Fiscal por 3 componentes e a Diretoria Executiva por 3 componentes, Caracterização da Organização. Toda a informação referente aos órgãos mencionados está disponível no site da Previ Ericsson. As demais recomendações da Previc sobre o item Governança Corporativa já foram analisadas no decorrer deste trabalho,

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer e identificar as características que evidenciam a Governança Corporativa no Fundo de Pensão Previ Ericsson. No sentido de se obter um direcionamento eficaz, este trabalho se apoiou nos seguintes objetivos específicos:

- Compreender os critérios de funcionamento dos Fundos de Pensão no cenário brasileiro;
- Identificar a existência de boas práticas de Governança Corporativa nos Fundos de Pensão;
- Conhecer a percepção dos gestores do Previ-Ericsson, a respeito da aplicação das boas práticas de Governança Corporativa.

Para que esses objetivos fossem alcançados, foram utilizados dois instrumentos que suportaram a análise e o desenvolvimento da pesquisa, sendo respectivamente o roteiro de entrevista semiestruturada e o Guia Previc de Melhores Práticas de Governança Corporativa que possibilitaram entender os aspectos intrínsecos à Governança Corporativa no Fundo de Pensão da Previ Ericsson.

As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas por intermédio da Matriz de Análise de Conteúdos, quando se procedeu a interação entre as perguntas, o referencial teórico e as categorias que emergiram da análise

A estrutura da pesquisa contou com uma introdução que abordou a Seguridade Social e a previdência Social mostrando a diferença entre elas; versou sobre a história da Seguridade Social, a Previdência Social no Brasil, e o Sistema Previdenciário Brasileiro. Na sequência, apresentaram-se os capítulos reservados ao entendimento da teoria de base, com enfoque aos Fundos de Pensão, a Governança Corporativa e a Governança Corporativa nos Fundos de Pensão. A seguir, a metodologia da pesquisa, método de coleta dos dados, para o estudo e os critérios de análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo.

As entrevistas de campo indicaram os conteúdos coletados e definiram as categorias da análise: Governança nos Fundos de Pensão; Conflito de Interesses; Comunicação; Código de Conduta e Ética; Dever Fiduciário; Competência e Treinamento dos Conselheiros

e Dirigentes; Investimento, Suitability; Gestão de Riscos e Auditorias, Processos e Controles.

Por intermédio das respostas obtidas nas entrevistas foi possível construir o entendimento das características de Governança Corporativa que envolvem o Fundo de Pensão da Previ Ericsson.

Por meio das análises, e levando-se em contas as categorias, entendeu-se que:

- Objetivos do Fundo de Pensão Previ Ericsson

O objetivo incontestável do Fundo de Pensão da Previ Ericsson é o pagamento de benefícios aos seus participantes.

- Conflito de Interesses

Em qualquer organização sempre haverá conflito de interesses, porém o importante nessas situações é que esses conflitos sejam gerenciáveis, evitando dessa maneira problemas futuros e maiores. A própria característica de um Fundo de Pensão abranda a ocorrência desses conflitos, devido à própria legislação. Como verificado nas entrevistas, os problemas são discutidos intensamente no Conselho Deliberativo que é o órgão responsável pelas decisões e que no caso da Previ Ericsson é extremamente atuante. Os problemas de Agência, que possam existir são mitigados pela própria formação da Previ Ericsson, em que os membros da Diretoria executiva são também participantes. Os possíveis conflitos são resolvidos pela aplicação do Código de Conduta e Ética e em último caso pelo Conselho Deliberativo.

- Comunicação e Código de Conduta e Ética

A Comunicação é fortemente transmitida por intermédio do site com o vasto conteúdo de informações e as reuniões semestrais corroboram desta maneira com o princípio da transparência. O Código de Conduta e Ética está disponibilizado no site, porém muito mais importante

que a sua divulgação é a sua aplicação no dia a dia que é uma característica herdada da cultura da empresa, uma multinacional sueca.

- Competência e Treinamento dos Conselheiros e Dirigentes – Dever Fiduciário

Os requisitos, impostos por lei, para que o indivíduo se torne membro de um Fundo de Pensão são rígidos, além da existência de um treinamento mínimo obrigatório, sendo que o não cumprimento destes requisitos podem levar o Fundo a receber pesadas penalidades. Todos os entrevistados já cursaram ou estão atendendo aos cursos obrigatórios, sendo que nas entrevistas demonstraram profundo conhecimento sobre os mais variados assuntos pertinentes ao Fundo e têm consciência a respeito do seu dever fiduciário. Essas evidências podem ser comprovadas através do site da Previ Ericsson. Toda a documentação está disponível na Previ Ericsson.

- Investimento, *Suitability*

A estratégia de Investimentos atualmente é baseada no objetivo de pagar benefícios e não simplesmente em gerar lucros conforme pode ser comprovada através das várias declarações dos entrevistados, e demonstrada através de documentos. Por exemplo, se tomarmos o ano de 2030 como referência, existe correspondência dos ativos atualmente investidos hoje, com resgate programado para 2030 e o respectivo pagamento dos benefícios dos participantes, nesse ano, de acordo com a tabela atuarial.

- Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos é de vital importância para um Fundo de Pensão e exige um acompanhamento constante por parte da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal. Esse acompanhamento faz parte do dia a dia do Fundo e pode ser evidenciado pela documentação apresentada pelo Conselho Fiscal. Existe uma

série de riscos mapeados e acompanhados pelo Fundo, desde a parte atuarial, administrativa, até a parte financeira. Todos os riscos são mapeados e monitorados.

- Auditorias, Processos e Controles

As auditorias são realizadas de acordo com o exigido pela lei e supervisionadas pela Previc. Notamos também certa preocupação com ações preventivas, visto haver uma pré-auditoria anualmente no mês de agosto no sentido de corrigir possíveis futuras falhas. Todos os relatórios estão disponíveis na Previ Ericsson.

Governança do Fundo de Pensão da Previ Ericsson

Existe uma forte disposição da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal na aplicação das boas práticas de Governança Corporativa no Fundo de Pensão do Previ Ericsson; especialmente no que se refere à aplicação dos princípios, visto que a base do princípio da transparência pode ser verificada a partir de informações disponibilizadas no site da Previ Ericsson, com as 2 reuniões anuais, presencias com os participantes e com toda a retaguarda de apoio dedicada aos participantes. O princípio da equidade pode ser observado meio da presença estatutária de 1 representante dos assistidos e 1 representante dos ativos no Conselho Deliberativo composto de um total de 5 componentes, assim como toda a Diretoria Executiva pertencer à Previ Ericsson em não à patrocinadora; o princípio da Prestação de Contas se faz presente na própria legislação que obriga a aptidão e o treinamento contínuo, conforme é mencionado e constatado nas entrevistas e por fim o princípio da Responsabilidade Corporativa comprovado através da performance da Previ Ericsson durante todo o período de existência, sempre superando a meta proposta.

O estudo buscou conhecer e identificar as características que evidenciam a Governança Corporativa no Fundo de Pensão Previ Ericsson, por meio do entendimento e, da análise das respostas obtidas nas entrevistas com os dirigentes da Previ Ericsson e com o representante da Associação dos Assistidos. O resultado das entrevistas foi confrontado com a documentação pesquisada. As evidências demonstradas no decorrer deste trabalho apontaram para uma preocupação contundente com a implementação das boas práticas de Governança Corporativa no Fundo de Pensão da Previ Ericsson, por parte dos seus administradores e uma das consequências é a de que as metas foram alcançadas no decorrer dos anos conforme mostrado através da documentação analisada.

Duas ressalvas, porém, temos que mencionar. A primeira, é referente aos investimentos que estão majoritariamente aplicados em renda fixa, o que até agora estão de certa forma compatível com a atual conjuntura da Economia Brasileira, porém com a tendência da diminuição de juros, este fator passa a ser um desafio para, não somente a Previ Ericsson, mas como também todos Fundos de Pensão. A segunda é referente à garantia de recebimento dos benefícios, pois a característica da organização implica em um tempo excessivamente longo para o recebimento do benefício, e nesse interim uma série de fatores imprevisíveis podem ocorrer.

Cabe concluir destacando alguns pontos que poderiam serem discutidos para estudos futuros, tais como a influência da diminuição da taxa de juros no Brasil, o longo período de maturação de Fundo de Pensão. Um outro fator de extrema importância se refere à Tabua da Mortalidade que sinaliza que a expectativa de vida vem crescendo a cada ano afetando dessa maneira, diretamente aos Fundos de Pensão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. – 6 Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

BERBEL, Fábio Lopes Vilela. Teoria Geral da Previdência Privada. Florianópolis: **Conceito Editorial**, 2012. v. 001. ISBN 978-85-7874-291-1.

BRASIL. Ministério da Previdência Social (MPAS), Secretaria de Previdência Complementar (SPC). **Previdência Complementar: Plano de instituidor**. Brasília: MPAS, SPC, 2003.

CATELLI, Armando. (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica– GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, Francisco Carlos. Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica. 2000. 257 fl. **Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

GRANEMANN, Sara. Para uma interpretação marxista da 'Previdência Privada'. 2006. 268 f. **Tese (Doutorado em Serviço Social)** – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Introdução a Governança Corporativa, Maputo 02 a 04 de março de 2018**. Disponível em:http://www.igepe.org.mz/docs/igepe_ibgc/1modulo1.ppt Acesso 14 jan 2020.

MACIEL, F. R. Controladoria na Previ: Modelos, Apoio à Governança e Lei Complementar 108. 2003. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da Seguridade Social**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 46.

MALLOY, James. Política de bem-estar social no Brasil: histórico, conceitos, problemas. **Revista Administração Pública**, FGV, Rio de Janeiro, v. 10, n, 2, p. 5-29, abr./jun. 1976.

MPS - Portal Ministério da Previdência Social – **Cartilha do Participante**. <https://br.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=C211BR662D20160702&p=previdencia+complementar+cartilha+do+participante+pdf.>, acesso 22/02/2020.

MPS - Portal Ministério da Previdência Social – **Resultado do Regime Geral de Previdência Social - RGPS 2016**. http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/01/Resultado_RGPS_Ano_2016.pdf., acesso 22/02/2020.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. *In: V Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: USP, 2005.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD guidelines for pension fund governance** OECD, 2002. Disponível em: <http://www.oecd.org/pensions/private-pensions/34799965.pdf>, acesso em: 13 maio.2020.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD principles of occupational pension regulation: methodology for assessment and implementation**. OECD, 2010. Disponível em: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/2110031e.pdf>. Acesso em: 13 maio.2020.

PREVI ERICSSON – **Relatório anual – 2016**. http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/01/Resultado_RGPS_Ano_2016.pdf. Acesso 22/02/2020.

PASSANEZI, Paula Meyer Soares. O processo de criação das instituições segundo Douglass North – uma análise da previdência social no Brasil. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo, v 3, n. 5, jul. 2004.

PINHEIRO, R. P.; PAIXÃO, L. A.; CHEDEAK, J. C. S. **Regulação dos investimentos nos fundos de pensão: evolução histórica, tendências recentes e desafios regulatórios**. *Revista de Previdência da UERJ/ Faculdade de Direito / CEPED*, n. 3, set., 2005.

PREVIC – SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, **Estatística Trimestral** – setembro 2016. www.previc.gov.br/central-de-conteudos/informe-estatistico/informes-de-2016. Acesso em 01.fev.2020.

PREVI-ERICSSON – **Sociedade de Previdência Privada**. <http://www.previericsson.com.br>. Acesso em 01 fev. 2020.

PREVIDÊNCIA SOCIAL – **Informe da Previdência Complementar 2015** = <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2016/01/Informe-de-previdencia-complementar-FINAL-3.pdf>. Acesso em 05 fev. 2020.

REZENDE, J. F. C.; FONTES FILHO, J. R. Controle estratégico e mensuração da performance em fundos de pensão: um ensaio sobre as limitações e possibilidades metodológicas. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife/PE, v. 2, n. 1, p. 19-39, jan-mar/2008.

ROSA, Sérgio R. Silva. (Org.). Editorial. *In: Governança corporativa e os fundos de pensão*. São Paulo: ABRAPP, 2010.

SILVA, D. O que são e como funcionam os fundos de pensão. *In: Introdução à Previdência Complementar*. São Paulo: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – ABRAPP, 2005.

SILVEIRA, A M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: Teoria e Prática, 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUSA, Jorceli Pereira de; GUIMARÃES, Mônica Cabaña s. **Os 80 anos da previdência social**: a história da previdência social no Brasil: [um levantamento bibliográfico documental e iconográfico]. Brasília: MPAS, 2002.

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

Alessandro Marco Rosini

Pós-Doutor em Administração de Empresas FEA USP; Avaliador *Ad hoc* MEC. Avaliador Conselho Estadual de Educação SP. Profissional com experiência com mais de 25 anos de atuação na área de Tecnologia da Informação, Governança Corporativa e Gestão Educacional nos segmentos Empresarial e Educacional, apresentando visão sistêmica e multidisciplinar. Larga vivência como Professor Universitário (Mestrado, Pós-Graduação e Graduação) nas áreas de administração, tecnologia, educação e comunicação envolvendo as subáreas de tecnologia da informação e comunicação, organização e estratégia. Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5109240355917713>

Angelo Palmisano

Doutor em Ciências Sociais, Mestre em Administração, Graduado em Administração de Empresas, todos cursados na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Coordenou o Programa e atuou como Professor do Mestrado Profissional de Administração em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. Atua como pesquisador em grupos de pesquisa nas áreas de gestão, estratégia empresarial, qualidade, engenharia, arquitetura e urbanismo, ética, sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa e compliance. Coordenador adjunto do curso de mestrado acadêmico em Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário de Várzea Grande - UNIVAG, em associação com a PUC Campinas. Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6569832225168001>

Ronaldo Raemy Rangel

Doutor em Desenvolvimento Econômico pela UNICAMP é bacharel em Economia e pós-graduado em Finanças pela Universidade Candido Mendes, Fellow of the AAFM - American Academy of Financial Management, Master em Administração de Negócios pela Universidad de Alcalá, Mestre pela PUC de Campinas. Atualmente é professor convidado da FGV-IDE e da PUC-MG. Atua como pesquisador em grupos de pesquisa nas áreas de gestão estratégia, sustentabilidade, responsabilidade social, governança corporativa e compliance. Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0568681030105027>

Enio Tadashi Nose

Mestre em Administração em Governança Corporativa pela FMU, Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor na Universidade São Judas Tadeu na área de Administração. Sócio da Carthagus Gestão de Risco e Seguros, atuando como corretor de seguros e consultor para área securitária.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3785410936581422>

José Luís de Medeiros Sousa

Mestre em Administração em Governança Corporativa pela FMU e Especialista em Empreendedorismo pela Uninove. Atuou na área de Telecomunicações como Diretor Sênior de Operações na Ericsson Telecomunicações S. A.; e como professor Universitário nos cursos de Administração e Ciências Contábeis lecionando disciplinas na área de Ciências Exatas.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3639107227407852>

Luiz Gustavo Argentino

Mestre em Administração em Governança Corporativa pela FMU e Especialista em Mercado de Capitais pela UNIP. Atuou como Gestor Financeiro no Grupo BNS, na área comercial dos bancos Bradesco e Itaú e como Professor de Finanças e Mercado Financeiro no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Atualmente é Coordenador de Cursos de Pós Graduação Lato Sensu (EAD) na Universidade Paulista e Operador autônomo na B3.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3415006939243708>

Gilmara Lima de Elua Roble

Doutora em Administração pela FEI-SP e Mestre em Administração pela PUC-SP, Graduação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Professora nos cursos Tecnólogos na Universidade Cruzeiro do Sul. Facilitadora do Sebrae e Avaliadora de curso do INEP/MEC. Avaliadora de cursos superiores *ad hoc* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: qualidade de vida no trabalho, organizações, responsabilidade social, percepção e colaboradores.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1813462225367635>

Rolf Henrique Neubarth

Mestrado profissional em administração em governança corporativa, com MBA em Gestão Executiva de TI pela FGV-SP, formação superior em Gestão de Sistemas de Informação, extensão em Liderança em Cibersegurança pela Universidade FIA, extensões internacionais em Business Management pela University of California, Irvine (UCI) e extensão em Cybersecurity na Harvard University. É executivo da área de Tecnologia da Informação com mais de 25 anos de experiência atuando em áreas de Governança de TI, Segurança da Informação, Risco & Controles, Cibersegurança, Gestão de Continuidade de Negócios e Suporte à Infraestrutura de missão crítica em TI. Experiência em gestão de times multidisciplinares e exposição internacional atuando em operações de tecnologia no Brasil e em países como Canadá, Estados Unidos e Argentina. Palestrante e professor universitário atua como gerente das áreas de Information Technology Third Party Management, Information Technology Regulatory Governance e Technology Risk & Control.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7202958540543486>

Sidnei Messias Rodrigues

Mestre em Administração pela Faculdades Metropolitanas Unidas. Pós graduado em Logística pela Universidade Nove de julho. Pós graduado em Serviços pela Universidade Mogi das Cruzes. Graduado em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor Universitário e gestor na área de logística. Experiência nos últimos 20 anos na prestação de serviços, voltados à área de logística, com enfoque nos setores de varejo, comércio, automobilístico nos setores: distribuição, armazenagem, transporte e recebimento. Domínio e controle sobre as atividades de Gestão de Processos; Financeira; Operacional; de Pessoas.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1414722177761039>

Vitor Stankevicius

Mestre em Governança Corporativa, Administrador de Empresas e Contador; perito contador membro da Apejesp-Associação dos Peritos Judiciais do Estado de São Paulo; Pós graduado em Administração Financeira; Consultor empresarial; Professor universitário; Sócio líder de escritório de Auditoria Externa Independente em São Paulo, capital.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8723286388781513>

Fernando de Almeida Santos

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre em Administração de Empresa pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado em Ciências Contábeis, em Administração Pública e em Administração de Empresas. Professor e Coordenador do Mestrado Profissional em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças da PUC-SP. Pesquisador do Núcleo de Pesquisa (NUPE) do Centro Universitário Eniac.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4527505611889742>

Izabel Cristina Petraglia

Pós-doutora pelo Centro Edgar Morin, da EHESS - Paris. Doutora em Educação, pela USP e Mestre em Educação, pela PUC/SP. Psicóloga e Pedagoga com mais de 30 anos de magistério no Ensino Superior e na Pós-Graduação Stricto Sensu, em Programas (Acadêmico e Profissional) em Administração e em Educação. Atualmente é professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de São Paulo. Já desenvolveu atividades de gestão acadêmica, em funções de diretora de Faculdade de Educação e Ciências Sociais, coordenadora de Programa de Pós-Graduação em Educação e diretora de Pesquisa. Realiza assessorias acadêmicas e consultorias em Educação. Desenvolve pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, especialmente, sobre os temas: transdisciplinaridade, educação e complexidade, complexidade nas organizações, políticas e gestão em educação e formação de professores. É líder do GEPEC - Grupo de Estudos e Pesquisa em Complexidade, cadastrado no diretório de grupos do CNPq. Palestrante e autora de livros, capítulos e artigos publicados em revistas científicas.

Link Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6460862782566101>

ÍNDICE REMISSIVO

A

acionistas 9, 14, 18, 20, 21, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 42, 72, 77, 80, 91, 93, 95, 96, 101, 107, 110, 111, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 128, 130, 132, 145, 146, 148, 149, 162, 186, 190, 197, 210, 227, 235
aprendizagem 64, 74

C

compliance 7, 20, 26, 29, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 100, 164, 244
comunicação 8, 10, 13, 22, 34, 44, 66, 74, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 124, 125, 158, 200, 214, 215, 216, 217, 244
comunidade 21, 40, 72, 87, 91, 109
conflito 15, 17, 18, 19, 29, 46, 72, 122, 190, 206, 210, 214, 227, 237
conformidade 23, 37, 49, 53, 92, 95, 160, 173, 180, 214, 223
credibilidade 9, 35, 50, 144, 145, 148
cultura 9, 10, 22, 23, 25, 26, 31, 37, 49, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 80, 81, 88, 106, 111, 115, 157, 164, 238

D

direitos humanos 23, 24, 25

E

economia 14, 18, 22, 25, 46, 50, 52, 84, 152, 169, 196

F

fundos de pensão 8, 198, 214, 242, 243

G

gestão 12, 13, 17, 19, 20, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 53, 59, 63, 72, 75, 77, 79, 91, 95, 96, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 133, 150, 151, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 189, 190, 194, 197, 198, 199, 201, 227, 241, 244, 246, 247
gestores 13, 18, 27, 34, 35, 37, 41, 50, 53, 74, 91, 94, 118, 122, 123, 162, 166, 170, 172, 178, 200, 206, 211, 220, 221, 225, 236
governança 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 59, 71, 72, 73, 74, 76, 78, 79, 80, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 113, 115, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 127, 145, 151, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 197, 205, 241, 242, 244, 246

H

home office 50, 53, 54, 58

I

igualdade 25, 127
investidores 9, 21, 33, 35, 36, 38, 40, 42, 79, 93, 95, 96, 98, 101, 105, 118, 124, 127, 134, 135, 145, 148, 157, 159, 160, 164, 166, 169, 176, 178, 180, 184, 190, 196

L

liberdade 25, 189, 195, 200

liquidez 8, 26, 131, 132, 134, 136, 144,
148, 150, 211, 227

M

mercado de capitais 35, 38, 42, 119, 123,
124, 127, 130, 148, 153

mídias sociais 8, 76, 77, 78, 80, 89, 90, 96,
98, 99, 100, 101, 102, 105, 111, 115

N

novo mercado 8, 110, 127, 130, 134, 143,
145, 146, 148, 149

R

recursos financeiros 21, 37, 125

regulamentos 20, 23, 168, 210, 217, 227

rentabilidade 8, 120, 132, 133, 134, 147,
150, 198, 211, 225, 227

responsabilidade social 7, 11, 12, 15, 21,
22, 25, 28, 144, 152, 244, 245

S

sistema financeiro 42, 189, 195

sociedade 10, 15, 17, 19, 20, 22, 26, 27,
33, 34, 42, 69, 72, 77, 79, 81, 82, 83, 89,
93, 94, 95, 97, 106, 109, 126, 176, 178,
191, 199, 214

stakeholders 9, 10, 14, 16, 19, 20, 21, 39,
49, 72, 73, 78, 79, 80, 94, 97, 98, 99, 101,
106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
124, 125, 126, 128, 144, 145, 156, 166,
175, 176, 185, 210, 224, 227

T

transparência 17, 18, 20, 22, 31, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 44, 91, 94, 96, 97, 98, 99, 107,
111, 118, 119, 124, 126, 127, 145, 146,
148, 149, 178, 184, 214, 217, 237, 239

WWW.PIMENTACULTURAL.COM

GOVERNANÇA CORPORATIVA

estudos e prática

AUTORES

Alessandro Marco Rosini | Angelo Palmisano | Enio Tadashi Nose
Fernando de Almeida Santos | Gilmar Lima de Elva Roble | Izabel Cristina Petraglia
José Luis de Medeiros Sousa | Luiz Gustavo Argentino | Rolf Henrique Neubarth
Ronaldo Raemy Rangel | Sidnei Messias Rodrigues | Vitor Stankevicius