



Enero 2019 - ISSN: 1696-8352

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO PARA GARANTIR OS INTERESSES DOS ACIONISTAS E DEMAIS PARTES INTERESSADAS

Dayana Passos Gadelha¹

Roberta Claudia Vieira Cruz²

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dayana Passos Gadelha, Roberta Claudia Vieira Cruz y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "Implantação da governança corporativa como ferramenta de comunicação para garantir os interesses dos acionistas e demais partes interessadas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (enero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/governanca-corporativa.html>

RESUMO

O Tema Governança Corporativa tem evoluído e ganhado relevância nas organizações devido à necessidade do mercado financeiro está abalado por fraudes e escândalos por organizações. Governança Corporativa é o sistema na qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo relacionamento entre sócios para o controle entre as partes com as melhores práticas a ser tratada sob o ponto de vista da deliberação ética, cumprimento de

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade Ateneu (FATE); Pós-Graduada em MBA em Administração e Negócios pela Faculdade Ateneu (FATE).

² Graduada em Geografia Licenciatura Plena pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Pós-Graduada em MBA em Administração e Negócios pela Faculdade Ateneu (FATE); Gerente de Governança Corporativa na Hapvida.

³ Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

leis, normas internas e externas, proteção contra desvio de conduta e preservação e geração de valores econômicos onde seus princípios básicos são: Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade corporativa. O Objetivo desse trabalho é ressaltar a finalidade da integridade das medidas voltadas para a prevenção de ilícitos, como coerência entre pensamento, discurso e ações buscando fortalecer a cultura e a reputação da organização onde o cenário de mudança regulatória frequente, tem forte concorrência, inovação e vigilância crescente com o processo de transformação onde exige capacidade, preparação e adaptação para a preservação do valor econômico para a longevidade das organizações, portanto a governança corporativa atua com princípio de confiança e segurança nos investimentos por parte dos acionistas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Transparência. Inovação.

RESUMEN

El Tema Gobierno Corporativo ha evolucionado y ganado relevancia en las organizaciones debido a la necesidad del mercado financiero está sacudido por fraudes y escándalos por organizaciones. La gobernanza corporativa es el sistema en el cual las empresas y demás organizaciones son dirigidas, monitoreadas e incentivadas involucrando relaciones entre socios para el control entre las partes con las mejores prácticas a ser tratadas desde el punto de vista de la deliberación ética, cumplimiento de leyes, normas internas y externas, protección contra desviación de conducta y preservación y generación de valores económicos donde sus principios básicos son: Transparencia, Equidad, Prestación de cuentas y Responsabilidad corporativa. El objetivo de este trabajo es resaltar la finalidad de la integridad de las medidas dirigidas a la prevención de ilícitos, como coherencia entre pensamiento, discurso y acciones buscando fortalecer la cultura y la reputación de la organización donde el escenario de cambio regulatorio frecuente, tiene fuerte competencia, innovación y la vigilancia creciente con el proceso de transformación donde exige capacidad, preparación y adaptación para la preservación del valor económico para la longevidad de las organizaciones, por lo que la gobernanza corporativa actúa con principio de confianza y seguridad en las inversiones por parte de los accionistas.

Palabras-clave: Gobierno Corporativo. Transparencia. Innovación

ABSTRACT

The Corporate Governance Theme has evolved and gained relevance in organizations due to the need of the financial market is shaken by frauds and scandals by organizations. Corporate Governance is the system in which companies and other organizations are directed, monitored and encouraged involving relationships between partners for the control between the parties with the best practices to be dealt with from the point of view of ethical deliberation, compliance with laws, internal norms and external, protection against misconduct and preservation and generation of economic values where its basic principles are: Transparency, Equity, Accountability and Corporate Responsibility. The objective of this work is to highlight the integrity of measures aimed at illicit prevention, such as coherence between thought, discourse and actions, seeking to strengthen the culture and reputation of the organization where the frequent regulatory change scenario has strong competition, innovation and increasing vigilance with the transformation process where it requires capacity, preparation and adaptation for the preservation of the economic value for the longevity of the organizations, therefore the corporate governance acts with the principle of confidence and security in the investments by the shareholders.

Subject Descriptor (JEL): Mergers • Acquisitions • Restructuring • Corporate Governance (G34); Innovation and Invention: Processes and Incentives (O31).

Keywords: Corporate Governance. Transparency. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Em razão das transformações, exigências e desafios competitivos constantes no mercado, mais empresas têm procurado adotar a implantação de uma Secretaria de Governança Corporativa (SGC) para assegurar os interesses da organização, assim como dos acionistas e demais partes interessadas.

A ausência da Secretaria de Governança Corporativa (SGC) nas empresas dificulta o controle das deliberações, documentos, planos de ações, a fluidez, agilidade e atualização das informações entre acionistas e partes interessadas.

As vantagens apresentadas pela implantação da Governança Corporativa serão reais, independente e livre de qualquer regra que imponha o tipo de empresa.

O que diferenciará o processo serão a composição de sua estrutura organizacional, a abrangência da secretaria de governança corporativa e as funções do secretário.

Com a evolução, pós-implantação da Secretaria de Governança, se torna compreensível a todos, a vantagem competitiva, melhor seguridade das informações na companhia, evita fracassos empresariais, abusos de poder, erros e fraudes.

No entanto, vale ressaltar que, se faz necessário que a área ou o profissional da Governança, possa verificar e atestar que os princípios da Governança Corporativa estão sendo aplicados e seguidos. Monitoramento constante, sem pausas.

Diante destas definições surge a seguinte interrogação: A implantação da Secretaria de Governança Corporativa assegura os interesses da organização, assim como dos acionistas e demais partes interessadas?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nas informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 27 de novembro de 1995, julga-se importante apresentar algumas orientações quanto às especificidades da área de Governança ou de um profissional que venha atuar como secretário e suas atribuições dentro da estrutura organizacional.

Para se atingir um maior sucesso da área é necessário que as empresas planejem os pontos abaixo:

- Definir o escopo de atuação da secretaria de governança ou do profissional que atuará.
- Selecionar o profissional ou profissionais da secretaria, conforme necessidade da estrutura organizacional da empresa.
- Elaborar como será o processo de integração, capacitação e avaliação do profissional ou profissionais da secretaria em relação ao Conselho e demais setores com os quais terá interface (acionistas, comitês, diretoria, executivos, etc). (IBGC, 2015)

Fundamental que as empresas pensem antecipadamente quanto a decisão da implantação da área de Governança Corporativa e o respectivo profissional que atuará na área.

Planejar, recrutar e elaborar as atribuições e expectativas da área e do profissional que será contrato, garantem efeito em linha com a cultura da empresa.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC define como agentes os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc. Adicionalmente, os comitês de assessoramento ao conselho e a SG são órgãos de governança, uma vez que possuem vínculo direto com o conselho de administração, conselho fiscal etc. (IBGC, 2015, p.19).

Segue, na figura 1, um modelo de estrutura do sistema de governança, referente a Cooperativas apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015).

O conselho transmite segurança, em particular para os investidores, assegurando que tudo vai bem à empresa e garante transparência e confiabilidade na divulgação das informações.

O conselho tem o poder de exigir os relatórios da administração no sentido de acompanhar as operações da empresa, para não ter surpresas e fazer alterações, se necessário for, na administração (Silva, 2006 *apud* Eissmann *et al*, 2017).

Após a formalização do Conselho de Administração se faz necessário à criação de um Comitê de Auditoria que fica responsável por analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, assegurando assim que a diretoria crie controles internos confiáveis (Silva, 2006 *apud* Eissmann *et al*, 2017).

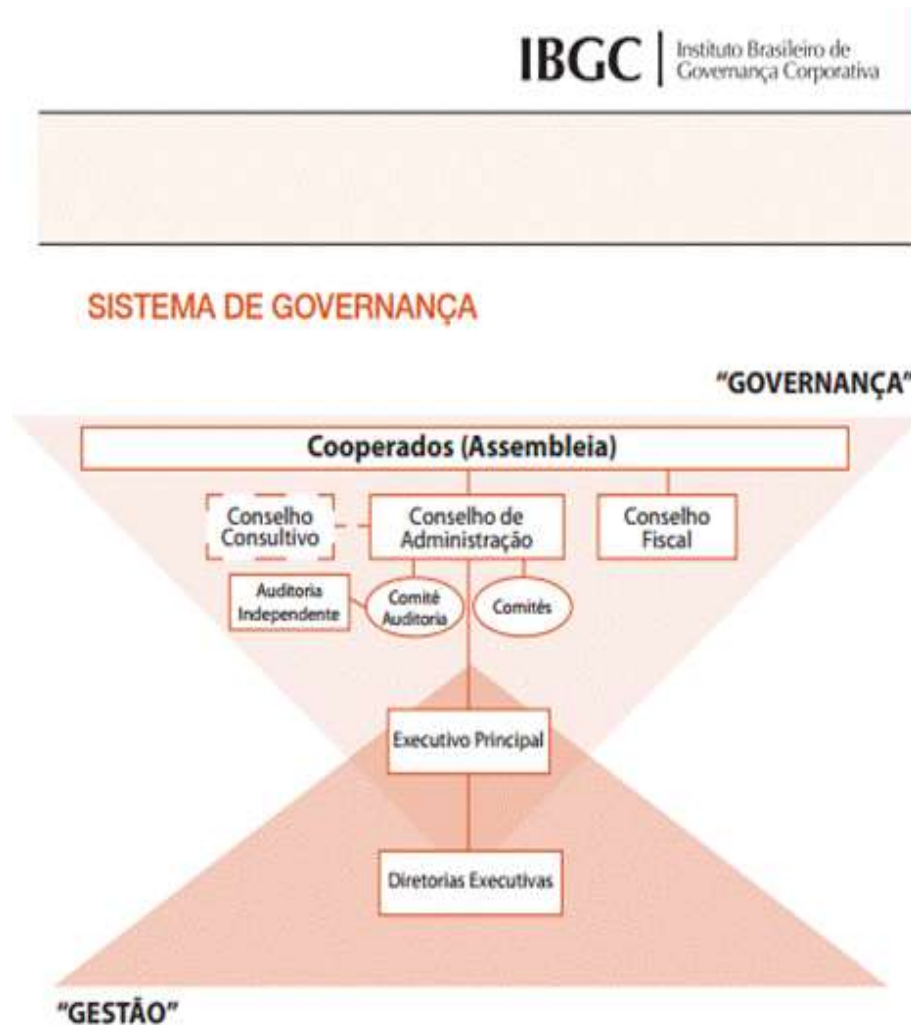


Figura 1 – Sistemas de Governança
 Fonte: IBGC (2015, p. 21)

Os comitês são órgãos de assessoramento do Conselho de Administração e que são dispostos conforme as necessidades internas, responsabilidades com os acionistas e retorno ao mercado.

Alguns comitês mencionados de forma geral, tais como: Comitê de Governança e Gente, Comitê de Transformação e Inovação, Comitê Qualidade, Comitês de Obras e Suprimentos, Comitê de Fusões e Aquisições, Comitê de Auditoria, Riscos e Conformidade etc.

Faz-se necessário que o Conselho de Administração decida, valide os membros de cada comitê, assim como os regimentos internos de cada comitê. Comitês são órgãos não deliberativos.

A função da auditoria é verificar se as obrigações e atribuições de um determinado órgão estão sendo praticadas adequadamente, prevenindo desvios e/ou prejuízos; portanto, a organização que adere a prática da auditoria tende a proporcionar um alto nível de melhoria no desempenho dificultando assim, qualquer prática contrária aos princípios da eficiência, economicidade e eficácia (Jund, 2017 *apud* Jesus; Estender, 2018).

Auditoria é uma análise ampla que visa verificar a conformidade das atividades executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização; além de agregar valor e melhorar as operações de

uma organização, a auditoria auxilia na aplicação de uma abordagem disciplinada que valoriza a eficácia do gerenciamento dos riscos e controle.

O instrumento de controle é fundamental para uma organização identificar e implementar processos que assegurem a prevenção de perdas e o gerenciamento de riscos (Cook, 1983 *apud* Jesus; Estender, 2018).

A Governança corporativa surgiu da necessidade, de se dar transparência e demonstrar a responsabilidade das organizações aos acionistas, visto que, estes não têm como comprovar a veracidade das informações emitidas pelo administrador. Diante deste conflito, a governança corporativa cria mecanismos que incentivam, monitoram, controlam e garantem que o comportamento do administrador esteja ajustado às boas práticas da empresa. (Jesus; Estender, 2018, p.65).

Outro ajuste fundamental à Governança são as ferramentas, tarefas predeterminadas que façam necessárias a serem previamente decididas, conforme informações disponibilizadas pelo IBGC (2015):

- Calendário anual de todas as reuniões de conselhos, comitês, diretoria e demais eventos corporativos, conforme a estrutura organizacional da empresa.
- As Atas das reuniões, um formato padrão, assim como o padrão de controle dos assuntos já tratados e suas respectivas deliberações e/ou prazos de retornos.
- Propostas de Deliberações.
- Solicitar decisão quanto a um Portal de Governança, ferramenta que possibilita maior controle e comunicação dos assuntos por perfil de acesso, conforme áreas envolvidas nas deliberações.
- Avaliação do conselho e dos conselheiros.

As ferramentas acima citadas, asseguram um plano de trabalho traçado com as melhores práticas de Governança Corporativa, plano este que, deve ser seguido para garantir as padronizações, execuções e decisões da empresa.

No momento da solicitação de uma evidência, referente a uma decisão/deliberação, anteriormente tomada, a Governança Corporativa está agindo em favor da garantia dos interesses dos acionistas e demais partes interessadas.

O conhecimento e completo domínio do teor dos documentos de governança, pelo responsável pela SG, são pré-requisitos para que o profissional possa contribuir para uma orientação adequada dos agentes de governança sobre seus direitos e obrigações, prestando – lhes apoio, o qual vai muito além do simples cumprimento da legislação e das regulações aplicáveis. (IBGC, 2015, p.20).

Para definir o escopo de atuação da secretaria de governança ou do profissional da área que atuará, é sugerido que sejam avaliadas as características e necessidades de cada organização.

O IBGC (2015) recomenda alguns passos, em quaisquer que sejam as circunstâncias:

- Que um “padrinho” que poderá ser o presidente do conselho e/ou o presidente executivo na organização reconheça a secretaria de governança como essencial na companhia e incentive cada vez mais.
- Definir a linha de reporte que profissional ou profissionais da secretaria atuarão. Nos casos de uma maior abrangência na linha de reporte, é recomendado que esta definição esteja por escrito em algum documento de governança.
- A secretaria de governança é recomendada que esteja hierarquicamente subordinada ao presidente conselho.

Governança corporativa não possui um modelo único e vem em contínua evolução com as expectativas de maior profissionalismo e transparência.

Os modelos escolhidos serão conforme os interesses de cada empresa e estas, pressionadas pelas mudanças no mercado, pelas mudanças nas estruturas de controle da empresa, por fusões e aquisições, pela presença do capital externo e disposição dos investidores em investir e premiar as empresas melhores administradas (Meireles; Rodriguez, 2007).

Vale ressaltar que o perfil do profissional da governança deverá ser equivalente a cultura da empresa. Este profissional poderá ser selecionado interno ou externamente.

Para as empresas onde a cultura é muito forte, o mais adequado é a escolha por um profissional interno.

Quanto à qualificação fica na responsabilidade da organização decidir, conforme perfil *versus* cultura (IBGC, 2015).

Seguem algumas características necessárias para o profissional da governança corporativa:

- Comunicação – além de se expressar bem, também necessário ter ótima evolução escrita. Já que a maior parte dos documentos será elaborada ou mantida pelo profissional da governança.
- Capacidade para articular e integrar – em muitos os casos o profissional da governança será a peça fundamental para garantir os interesses da companhia com a capacidade de interagir entre os executivos.
- Ética e confidencialidade - Neste item algumas empresas elaboram um termo de confidencialidade, a ser usado com todos os executivos e pelo profissional da governança.
- Visão estratégica.
- Inteligência Emocional.
- Comprometimento – as atribuições do profissional da governança não possuem “estrelismo”, assim o profissional precisa ser comprometido a ponto de realizar todas as entregas sem esperar reconhecimento.
- Independência – O profissional da governança não deve esperar ser demandado. Precisa ser capaz de segurar a pressão demandada (IBGC, 2015).

Necessário dizer que a área ou o profissional da Governança seja um “agente neutro” na companhia, capaz de interagir com firmeza, padronização, assegurando os interesses da companhia de maneira sigilosa, independente da situação.

A Secretária de Governança é uma área “meio”, e o seu bom funcionamento depende da existência de um “patrocinador” na organização que lhe assegure autonomia para que possa atuar com imparcialidade em relação a

qualquer interesse, individual ou coletivo, e mantenha foco nas diretrizes de governança e nas melhores práticas em situações de conflitos de interesses, elementos estes que são essenciais para que agregue valor à organização. (IBGC, 2015, p.13).

Interessante ressaltar que mais expressivo do que certificados é a avaliação e conhecimento da cultura da empresa.

Faz – se necessário ponderar se a cultura é forte, concentrada ou enfraquecida. Se contratado o profissional correto a garantia dos melhores resultados é consequência certa.

Ressaltar que o profissional contratado será muito mais “bastidores” do que reconhecimentos, porém ele será naturalmente, em conquistas contínuas, o articulador e influenciador de decisões e controles.

2.1 Princípios Básicos da Governança Corporativa

Conforme o Instituto de Governança Corporativa (2015), os princípios básicos são:

- Transparência – Disponibilizar para as partes interessadas todas as informações de seu interesse, não apenas as informações obrigatórias por leis.
- Equidade – Tratamento justo.
- Prestação de contas – Os agentes da Governança devem prestar contas de todas as suas práticas e assumir as consequências.
- Responsabilidade Corporativa – Os agentes da Governança devem zelar pela sustentabilidade.

Estes princípios mencionados, quando cultivados, promovem os interesses dos acionistas e outras partes, assim como o contrário, ocasiona danos à empresa, acionistas e demais partes interessadas.

Os membros da Governança Corporativa necessitam ter muito claro em suas definições a responsabilidade de garantir os interesses do todo, em vez de interesses pessoais ou de um grupo.



Figura 2 - Conceito E Princípios De Governança Corporativa
Fonte: IBGC.

2.2 Governança Corporativa Eletrônica

Governança Corporativa Eletrônica, pode ser entendida como ferramenta de comunicação e serviços para garantir informações e a participação dos acionistas e demais partes interessadas.

Os portais corporativos facilitam a localização rápida de informações devido seu ambiente personalizado para cada colaborador, possibilitando a classificação e a pesquisa intuitiva, o compartilhamento corporativo, conectividade e o acesso dinâmico aos recursos informacionais, economizando tempo dos colaboradores, bem como otimizando seus processos decisórios. (Dias, 2001 *apud* Cuffa *et al*, 2016, p.98).

Neste sentido a tecnologia da informação pode dar suporte a esta finalidade. Os portais corporativos quando implementados como foco na gestão da informação e do conhecimento, possibilitam às organizações fornecerem de maneira simples os dados, informações, conhecimentos, além de proporcionar a interação entre profissionais, clientes, parceiros e fornecedores que compartilham de interesses comuns.

Os portais de governança corporativa possuem a finalidade de garantir segurança das informações, flexibilidade para os usuários, organização e gerenciamento das informações.

Tais plataformas tecnológicas são capazes de construir um ambiente que facilite o acesso, recuperação e disseminação da informação e construção de conhecimento por parte dos colaboradores (Molina *et al*, 2008 *apud* Cuffa *et al*, 2016).

Os portais corporativos consistem no primeiro ponto de acesso ao usuário a um sítio, é um ambiente de produtividade, que integra informações (conteúdo), processos e pessoas.

Além disso, tal ferramenta pode agregar as informações de dentro (entre os departamentos) e fora da organização (clientes, parceiros, fornecedores), possibilitando a otimização dos recursos, o estabelecimento de padrões e metodologia unificados, e conseqüentemente a minimização de custos (Ciaconi *et al*, 2007 *apud* Cuffa *et al*, 2016).

Portanto, as empresas realizam a gestão de informações relevantes tendo em vista a transmissão das mesmas ao mercado.

A partir deste contexto, a gestão da informação deve ser baseada nos padrões de governança corporativa e assim, espera-se que seja construído o conhecimento que subsidiará as decisões dos investidores (Lopes, 2014 *apud* Cuffa *et al*, 2016).

Álvares *et al* (2008, p. 42) relatam que

A Governança Corporativa que teve sua evidenciação no Brasil no início da década de 1980, sobretudo, ocorre no dia a dia das empresas, através de suas práticas, para tanto, deve sempre estar amparada em sólidos alicerces, que garantam que esta gestão diferenciada seja considerada sinônimo de blindagem e proteção contra eventuais crises ou turbulências.

As opiniões supracitadas ganham reforço na opinião de Vaassen *et al*. (2013, p.13) quando destacam que “este processo garante a continuidade das organizações, atribuindo a estas a responsabilidade pela maneira com que desempenham suas atividades, visando formas corretas e transparentes”.

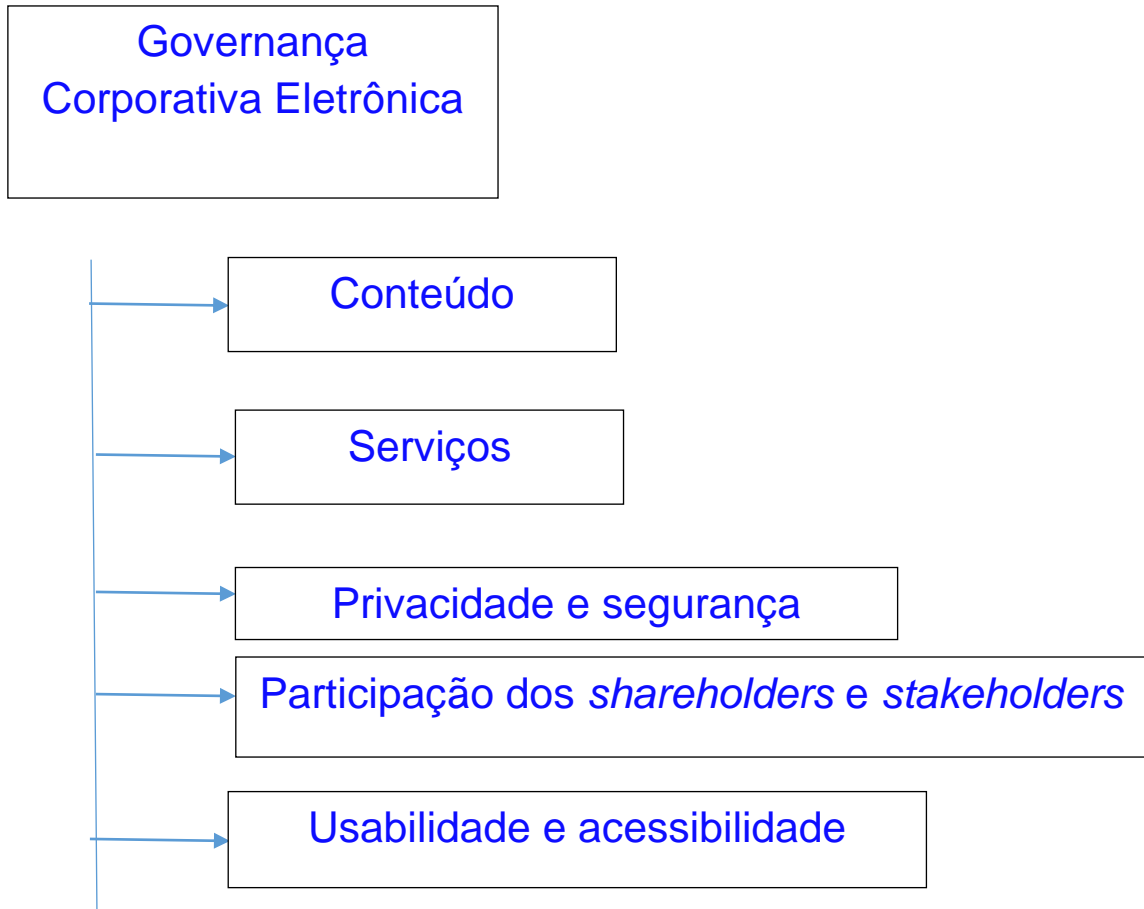


Figura 3 - Estrutura das práticas de governança corporativa eletrônica
 Fonte: Zago e Mello (2010, p.7).

2.3 Gestão Estratégica

Antes de qualquer mudança organizacional no âmbito das boas práticas de gestão como a Governança Corporativa, a empresa deve estar alinhada com o seu real objetivo de existir, definindo que rumo quer seguir, que metas quer alcançar e quais as estratégias que utilizará para executar as ações em busca do seu desenvolvimento.

No entanto, deve ficar claro que a estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização (Kaplan, 2004 *apud* Eissmann *et al*, 2017).

Como explica Kaplan (2004 *apud* Eissmann *et al*, 2017, p. 06).

A estratégia não pode ser considerada um processo gerencial isolado, é uma apenas uma das etapas de um processo contínuo que movimenta toda a estrutura organizacional. As estratégias das organizações estão presentes desde a declaração de alto nível até o trabalho executado pelos colaboradores da linha de frente e suporte. Para a implantação de um planejamento estratégico, a organização precisa conhecer o ambiente em que está atuando e conhecer-se a si mesma, para então dar início as estratégias a serem implantadas. Para que isso seja possível, as organizações utilizam a Matriz SWOT como ferramenta organizacional.

Para que os objetivos do planejamento sejam alcançados, independente da estratégia utilizada, é importante destacar que a empresa precisa ter uma visão holística da empresa e da importância do planejamento, além de conhecer os seus pontos fortes e fracos e as ameaças e as oportunidades existentes no mercado (Eissmann *et al*, 2017).



Figura 4 – Gestão Estratégica
Fonte: 3GEN Gestão Estratégica

É fundamental que toda a empresa esteja ciente das estratégias, caminhos que foram definidos e para isso os gestores do alto escalão deverão ser os primeiros a desdobram as estratégias em todos os níveis.

E que todas as decisões direcionadas pelo conselho de administração, estejam relacionadas diretamente com o planejamento estratégico.

Desdobrar com rituais de gestão contínuos, monitoração de ações e prazos e ações de comunicação interna.

Com o conhecimento e engajamento total da empresa serão capazes de alcançar os objetivos alinhados com as perspectivas.

Para Ansoff (1977, p. 35)

A estratégia tem alguns componentes e os caracteriza como produto-mercado, vetor de crescimento que delinea a direção dos negócios futuros da empresa, a vantagem competitiva e a sinergia que é a atuação e ajustamento entre a empresa e os novos produtos (figura), assinalando desta forma a importância atribuída aos ambientes em que a organização está inserida, no conceito de estratégia.

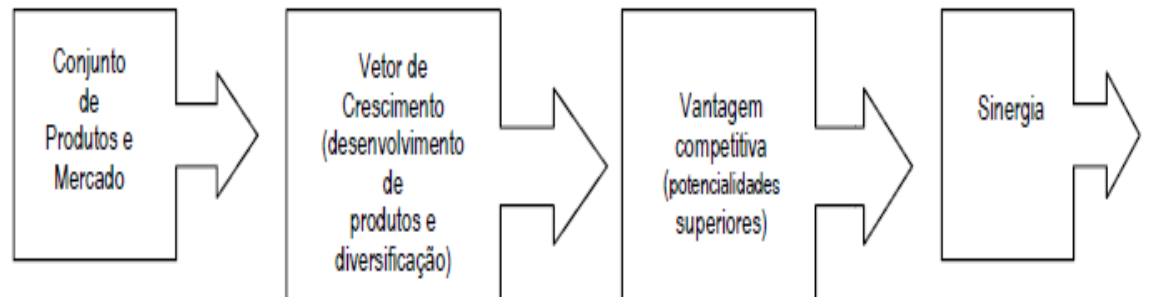


Figura 5 – Componentes da Estratégia
Fonte: Ansoff (1977)

Ainda de acordo com o autor supracitado, este propõe um esquema para identificar as oportunidades de crescimento da empresa, no qual duas dimensões são determinantes e se concentram nas questões referentes à expansão e diversificação do produto-mercado, demonstrando um posicionamento competitivo, no qual as decisões são tomadas do geral para o específico na busca de desempenho superior – vantagem competitiva, caracterizados na figura 6. (apud Macedo, 2010, p. 26)



Figura 6: Matriz de ANSOFF
Fonte: Ansoff, 1977.

3 METODOLOGIA

O estudo proposto apresenta uma sondagem literária em que foi utilizado pesquisa bibliográfica, tendo como base, materiais já publicados em que foram usados essencialmente livros, artigos, revistas e materiais de internet.

A pesquisa bibliográfica traz um conjunto de informações necessárias para compor e possibilitar exploração dos conteúdos.

Foram analisadas citações de obras de autores diferentes, dos quais destacam-se Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), Cuffa *et al.* (2016) e Meireles e Rodriguez (2007).

Os pesquisadores compreenderam que, uma boa fundamentação teórica, que é a base necessária de qualquer pesquisa, foi, extremamente, necessária para que fosse possível ver os dados bibliográficos adquiridos, como forma de aprimorar o presente estudo, buscando assim, demonstrar que existem muitas variantes além da realidade cotidiana dos pesquisadores.

Assim, não se pode negar a importância da pesquisa bibliográfica no processo de investigação.

Fachin (2001, p. 125) resume a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é um constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Ressalte-se que o método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, definido por Chizzotti (2006, p. 144),

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível.

Dessa maneira, é possível afirmar que, diante dos conteúdos investigados, desenvolveu-se uma pesquisa, com foco em qualificar e demonstrar, de forma detalhada, toda a temática abordada.

Pesquisa qualitativa é multimetodológica quanto ao seu foco, envolvendo abordagens interpretativas e naturalísticas dos assuntos. Isto significa que o pesquisador qualitativo estuda coisas em seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos, segundo o significado que as pessoas lhe atribuem. (Denzin; Lincoln, 1994, p. 16).

Conclui – se que pesquisa bibliográfica e reconhecimento dos diferentes autores constituíram-se na base cognitiva inicial necessária, para o pesquisador, entender, refletir e desenvolver sua própria opinião durante a elaboração do estudo apresentado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do trabalho de conclusão de curso, possibilitou perceber que as empresas que não se propuserem a implantar e garantir uma secretaria de governança corporativa em suas rotinas e controles, desdobrando ações e obtenção de evidências quanto as decisões tomadas e recomendações, terão dificuldades ainda mais complexas e inúmeras do que as empresas que estabelecem a governança corporativa.

Durante o desenvolvimento do estudo, é compreensível que a implantação da governança corporativa passa por alguns estágios, aos quais podemos citar:

- Inicialmente que o (os) dono(os) da empresa ou a diretoria do alto escalão, dependendo do modelo de gestão na empresa, reflitam, almejem e defendam a ideia de implantar uma secretaria de governança corporativa;
- Posteriormente que a ideia seja comunicada e desdobrada aos demais gestores;
- Após comunicação, elaborar cronograma de implantação;
- Elaborar um cronograma de implantação contendo os marcos/prazos de entregas e inclusive a data prevista para a contratação do profissional da governança corporativa;
- Criação e formalização dos órgãos da governança corporativa;
- Produzir e atualizar, sempre que necessário, documentos oficiais relacionados aos órgãos de governança corporativa, tais como regimentos internos;
- Garantir a atualização, sempre que necessário, dos Estatutos e/ou Contratos Sociais;
- Controlar em documentos as eleições dos membros dos órgãos de governança e termos de confidencialidade dos executivos;
- Após a contratação do profissional de Governança Corporativa, este deverá desdobrar, com ou sem equipe, todos os rituais de governança. Os rituais de governança já citados neste compromisso escrito, variam entre reuniões do Conselho de Administração, Comitês e outras reuniões de acompanhamento periódico e verificações de evidências das entregas, conforme deliberações;
- Para facilitar ainda mais a etapa de controlar e garantir as decisões, também foi destacado a importância de que os registros sejam atrelados e formalizados em um portal, ferramenta de escolha da empresa, para garantir a confidencialidade e organização das informações em uma única plataforma.

Durante todos os estágios, não se pode esquecer que a companhia, como um todo, passa pelo processo de amadurecimento e aceitação das novas exigências e responsabilidades. E, como toda mudança, em alguns casos, podem gerar dores e benefícios.

REFERÊNCIAS

Álvares, Elismar; Giacometti, Celso; Gusso, Eduardo; colaboradores Edilson Campagnani...(et.al), apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. (208). *Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ansoff, H. Igor. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill.

Cuffa, Denise; Zago, Carine; Zarelli, Paula Regina; Mello, Gilmar Ribeiro de. (2016). O impacto da governança corporativa eletrônica na gestão do conhecimento. *Revista de Gestão e Negócios*, Florianópolis, v.6: n.4: 98 – 107.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes.

Denzin, N.K.; Lincoln, Y. S. (1994). The discipline and practice of qualitative research. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 1-28.

Eissmann, Julio Cesar; Stefenon, Stéfano Frizzo; Arruda, Petterson Andrade. (2017). Gestão estratégica como ferramenta para a governança corporativa: um estudo de caso. *Revista Espacios*, n.16, vol.38.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.

IBGC. (2015). *Boas Práticas para Secretária de Governança*. 13. ed. São Paulo: IBGC.

_____. (2015). *Guia das Melhores práticas de Governança para Cooperativas*. São Paulo: IBGC.

_____. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC.

_____. (2017). *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC.

Jesus, Carla Rocha De; Estender, Antonio Carlos. (2018). A Governança corporativa aplicada como estratégia na gestão do endividamento público. *Revista Desafios*, n.01, vol.05.

Macedo, Susie Alves Silva de. (2010). *Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte*. Natal: UNP.

Meireles, Claudio Lopez; Rodriguez, Martins Vicente Rodriguez y. (2007). *Governança corporativa, ética, transparência, equidade e prestação de contas em uma empresa de concessões rodoviárias no Brasil*. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA.

Vaassen, Eddy, Meuwissenm, Roger; Schelleman, Caren. (2013). *Controle interno e os sistemas de informação contábil*. Tradução Antonio Benedito Silva Oliveira, Cecília Bertalotti; revisão técnica Valéria B. C. Petrucci. São Paulo: Saraiva.

Zago, C.; Mello, G. R. (2010). Governança corporativa eletrônica: primeiras ideias. In: Semana Acadêmica de Administração da UNIOESTE, 7, 2010, Francisco Beltrão, *Anais...*, Francisco Beltrão: ENCAD.