

Kleibson José da Silva Simões

Mestrado em Ciências Empresariais

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA: Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PORTO, 2018

Projeto de Implantação do modelo de governança corporativa. Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

© PORTO, 2018

Kleibson José da Silva Simões

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

KLEIBSON JOSÉ DA SILVA SIMÕES

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA: Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PORTO, 2018

KLEIBSON JOSÉ DA SILVA SIMÕES

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA: Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

Dissertação apresentada à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais sob a
orientação do Professor Doutor António Cardoso.

Assinatura: _____

Implantação do modelo de governança corporativa. Estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

Resumo:

Ao verificar as principais etapas do processo de implantação da governança corporativa em um escritório de advocacia, foi possível avaliar através de um mapeamento de processos as necessidades da empresa quanto a aderência aos princípios da governança. Tendo consciência de uma mudança completa no seu modelo de gestão, a organização buscou por meio de um trabalho de consultoria para implantar a governança corporativa. O estudo tem os objetivos de identificar a aderência da organização pelos princípios de governança, avaliar as principais etapas do projeto de implantação e identificar os principais desafios na visão dos sócios para a implantação do modelo. Na primeira etapa foram aplicados dois questionários com perguntas abertas, o primeiro para o sócio majoritário e mais antigo da organização no intuito de recolher de maneira qualitativa as principais necessidades para a implantação do modelo e no segundo questionário aplicado aos três sócios gestores da organização, para averiguar os principais desafios do projeto. Na segunda etapa da pesquisa já de caráter quantitativo usou uma amostra de 22 pessoas para responder a um questionário de perguntas pré-formatadas para avaliação dos princípios de governança já praticados pela organização. A principal contribuição do estudo foi de demonstrar como são as principais etapas envolvidas na implantação de um projeto de governança para uma sociedade de advogados guardadas as suas particularidades e as mudanças necessárias na gestão empresarial.

Palavras-chave: Princípios de governança corporativa, sociedade de advogados, gestão empresarial.

Implantação do modelo de governança corporativa. Estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

Abstract:

By checking the main steps of the process of implementing corporate governance in a law firm, it was possible to evaluate through a process mapping the needs of the company as to adherence to the principles of governance. Being aware of a complete change in its management model, the organization sought through a consulting work to implement corporate governance. The study has the objectives of identifying the adherence of the Organization by the principles of governance, evaluating the main stages of the implementation project and identifying the main challenges in the vision of the partners for the implantation of the model. In the first step, two questionnaires were applied with open questions, the first to the senior partner and the oldest of the organization in order to collect qualitatively the main needs for the implantation of the model and in the second Questionnaire applied to the three managing partners of the organization to ascertain the main challenges of the project. In the second phase of the already quantitative research used a sample of 22 people to answer a questionnaire of questions preformatted to evaluate the principles of governance already practiced by the organization. The main contribution of the study was to demonstrate how the main steps involved in the implementation of a governance project for a law firm for the kept their particularities and the necessary changes in management.

Key words: Corporate governance principles, law firm, business management.

Implantação do modelo de governança corporativa. Estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha avó Jovelina Maria da Paixão (in memoriam), por tudo que contribuiu para minha formação e por todos os seus gestos de carinho e amor ao qual eu sinto tanta falta.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha esposa pela enorme paciência, compreensão e todas as palavras de apoio e carinho, sendo uma grande incentivadora para o meu desenvolvimento educacional e profissional.

À minha mãe por me apoiar sempre em todos os meus desafios e por tudo que me ensinou ao longo da vida.

Aos meus familiares por todo o carinho e incentivo.

Ao meu orientador e coordenador do curso o Dr. Antonio Cardoso por me ajudar e entender toda as minhas dificuldades.

Aos meus colegas do trabalho (minha equipe e sócios da empresa) por todo apoio e compreensão nos períodos de ausência para a realização do curso.

A todos aqueles que de maneira direta ou indireta, colaboraram mesmo com pequenas palavras de incentivo para que este trabalho se transformasse em realidade.

Implantação do modelo de governança corporativa. Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.....	5
FIGURA 02 – Princípios básicos de governança	8
FIGURA 03 – Pirâmide dos princípios básicos.....	9
FIGURA 04 – Organograma de Posicionamento da Auditoria Interna na Estrutura da Empresa	20
FIGURA 05 – Mapeamento e Otimização	21
FIGURA 06 – Estrutura da gestão.....	28
FIGURA 07 – Modelo de pesquisa estruturado	31
FIGURA 07 – Análise dos principais agentes de governança.....	35
FIGURA 08 – Modelo de governança corporativa e agentes.....	40
FIGURA 09 – Modelo implantado conforme as necessidades da empresa.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Divisão por áreas de serviços	26
GRÁFICO 02 – Composição Acionária	27
GRÁFICO 03 – Princípios de governança corporativa na visão dos sócios.....	44
GRÁFICO 04 – Princípios de governança corporativa na visão dos diretores.....	45
GRÁFICO 05 – Gráfico do princípio da transparência	46
GRÁFICO 06 – Gráfico do princípio da equidade	47
GRÁFICO 06 – Gráfico do princípio da prestação de contas (<i>accountability</i>)	39
GRÁFICO 07 – Gráfico do princípio da responsabilidade corporativa.....	40

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 01 – Comparativo de citações	5
TABELA 02 – Divisão dos profissionais por áreas de serviços.....	24
TABELA 03 – Total de integrantes da organização	30

TABELA 04 – Questionário de perguntas	31
TABELA 05 – Motivações para a implantação do projeto	34
TABELA 06 – Pré-requisitos para a formação dos conselhos e comitês	37
TABELA 07 – Análise dos desafios na implantação.....	41
TABELA 08 – Resumo de respostas do questionário	43
TABELA 09 – Princípios de governança corporativa na visão dos sócios	44
TABELA 10 – Comparativo - princípios de governança na visão dos sócios	44
TABELA 11 – Princípios de governança corporativa na visão dos diretores	45
TABELA 12 – Comparativo - princípios de governança na visão dos diretores	45
TABELA 13 – Resultados do princípio da transparência.....	46
TABELA 14 – Resultados do princípio da equidade	47
TABELA 15 – Resultados do princípio da prestação de contas (<i>accountability</i>)	48
TABELA 16 - Resultados do princípio da responsabilidade corporativa	49

ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CVM – Comissão de Valores Imobiliários

IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

GC – Governança Corporativa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

Implantação do modelo de governança corporativa. Estudo de caso voltado para um escritório de advocacia.

INDICE GERAL

Resumo	V
Abstract	VI
Dedicatória	VII
Agradecimentos	VIII
Índice de figuras	IX
Índice de tabelas	IX
Abreviaturas e siglas	IX
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I. REFERENCIAL TEÓRICO	4
1.1. Governança Corporativa	4
i. Origens da governança corporativa.....	6
ii. Princípios básicos de governança corporativa	7
iii. Governança corporativa no Brasil.....	10
iv. Teoria da Agência	12
v. Formação dos conselhos e comitês	13
1.2. Da Estrutura, Tipo de Gestão e Cultura Organizacional	14
i. Conceito de estrutura organizacional.....	14
ii. Difusões da estrutura organizacional	15
iii. Gestão Vertical.....	15
iv. Funções da Cultura Organizacional	16
v. Cultura e Modelos de Gestão do Negócio	17
vi. Níveis Organizacionais	17

1.3. Controle Interno, Auditoria Interna e Externa	18
i. Importância do Controle Interno.....	18
ii. Auditoria Interna	19
iii. Auditoria Externa ou auditoria independente	20
1.4. Mapeamento de processos	22
i. Gestão de processos	22
CAPITULO II. ESTUDO EMPÍRICO.....	23
2.1. Apresentação da empresa objeto do estudo	23
i. Modelo de gestão de existente.....	28
ii. Princípios Básicos de Governança Corporativa na implementação.....	28
iii. Problemática.....	29
iv. Objetivo principal do estudo	29
v. Metodologia aplicada a pesquisa.....	30
vi. Delimitação do projeto.....	33
CAPITULO III. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
3.1 Análise das entrevistas	34
i. Motivações para a implantar a governança corporativa	33
ii. Verificação das principais etapas para a implementação do projeto	34
iii. Principais desafios pela adoção da governança corporativa	41
3.2 Análise dos questionários	43
iv. Percepção dos princípios de governança corporativa	43
v. Recomendações para implantar a governança corporativa	49
CONCLUSÕES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APENDICES	58

INTRODUÇÃO

Nesta seção serão abordados o tema do trabalho, o problema de pesquisa e na sequência serão destacados os objetivos gerais e específicos. Finalizando esta seção será informada a justificativa da escolha, metodologia e as partes componentes do estudo.

Influenciados pela alta concorrência, aliada a velocidade das mudanças nos padrões demandados pelos clientes na prestação de serviços jurídicos, os escritórios de advocacia estão aperfeiçoando suas operações e buscando a qualificação em sua gestão, através de novos processos de negócios para direcionar os rumos da organização.

Nadler (1993) em sua teoria, demonstra as forças que somam para que as mutações nas organizações estejam cada vez mais rápidas e constantes, elas são: tecnologia, competição constante, quantidade excessiva de serviços ofertados, globalização, a competição econômica e as crescentes expectativas dos clientes.

Os escritórios de advocacia no Brasil passam por profundas mudanças em suas estruturas para se adequarem à nova realidade e anseios dos clientes. Esses novos comportamentos exigem que essas sociedades de advogados busquem a melhoria nos processos de gestão. A busca por um modelo de gestão capaz de solucionar os problemas relativos aos conflitos de interesses entre sócios e principalmente nas relações comerciais, fez com que esses profissionais aderissem a métodos, regras e procedimentos para uma administração com mais controle.

Com o surgimento de diversos escândalos de corrupção e fraudes financeiras, demonstrando a fragilidade nos modelos de gestão adotados pelas grandes corporações, surge a governança corporativa trazendo a quebra dos paradigmas tradicionais e mecanicistas da administração das empresas, com isso, os negócios passaram a ser pautados pela ética, responsabilidade e estabelecendo práticas efetivas de controle e conduta.

Neste sentido o trabalho proposto tem como tema a “Implantação do modelo de governança corporativa, sua aplicação é para um estudo de caso voltado a uma sociedade de advogados.

Ao longo dos anos com o crescimento exponencial do escritório de advocacia proposto ao estudo, surgiu a necessidade de um programa de gestão que pudesse alinhar os objetivos em comum dos sócios com os dos seus diretores. Com a exigência por mais ética e transparência nos negócios a empresa definiu que haveria a necessidade de buscar uma consultoria para a realização da implantação da governança corporativa pelos princípios do IBGC.

Para um modelo de governança corporativa ter aderência necessária pelos agentes responsáveis, se faz necessário saber a problemática do projeto. Neste sentido o estudo analisa a problemática: Qual a aderência da organização as principais práticas de governança corporativa?

Esta dissertação tem como objetivo principal demonstrar os principais processos de trabalho necessários para implantação da governança corporativa em um escritório de advocacia.

Objetivos intermediários:

- a) Verificar quais as motivações levaram a organização a implantar um novo modelo de gestão e quais os princípios básicos de governança corporativa são percebidos pelos sócios e diretores.
- b) Demonstrar as principais mudanças e implementações necessárias para atender ao projeto de implantação.
- c) Demonstrar os principais desafios pela adoção da governança corporativa.

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido de duas maneiras. Na primeira etapa foi aplicada uma reunião com o sócio majoritário da empresa, escolhido como representante para responder algumas questões abertas sobre as primeiras etapas do projeto. Nessa fase foi utilizada uma pesquisa qualitativa, por uma entrevista guiada. Segundo Cohen, Manion e Morrison (2007) referem que a entrevista de estudo pode ser usada como principal meio de recolha de informação relacionada com os objetivos da investigação para testar ou sugerir novas hipóteses, conjuntamente com outros métodos de investigação. Esse mesmo

modelo foi aplicado para responder a última, porém com a participação dos 3 sócios gestores da empresa (área tributária, área trabalhista e administrativo)

Na segunda etapa do trabalho foi utilizada uma pesquisa para verificar os princípios de governança que são percebidos como existentes na organização. Nesse processo foi necessário aplicar um questionário aos sócios e diretores da empresa, no total 22 membros, com perguntas fechadas de escala de Likert de 1 a 5, sendo as variáveis 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente.

A estrutura do trabalho está dividida em 4 capítulos, sendo o capítulo 1 utilizado para contextualizar o tema, os objetivos e a metodologia utilizada para obter os resultados do projeto de maneira resumida em tópicos. No capítulo 2 foi desenvolvida toda a base teórica que deu suporte ao estudo de caso. Nele são apresentadas as teorias para formulação da estratégia da consultoria na implantação do projeto de governança corporativa. O capítulo 3 apresenta o detalhamento do estudo empírico, com uma apresentação da empresa objeto de estudo, e os pontos da estratégia para a realização da pesquisa. No capítulo 4 são apresentadas as análises realizadas e por último o capítulo 5 com a conclusão.

CAPÍTULO I. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Governança Corporativa

Há décadas acompanhamos o surgimento de várias fraudes financeiras e escândalos de corrupção dentro de grandes corporações, demonstrando a fragilidade dos modelos de gestão adotados, desmoronando as imagens dessas empresas em seu cenário competitivo. Diante deste contexto surge a governança corporativa trazendo a quebra dos paradigmas tradicionais e mecanicistas da administração das empresas, com isso, os negócios passaram a ser pautados pela ética, responsabilidade e estabelecendo práticas efetivas de controle e conduta.

O atual cenário no Brasil, evidencia cada vez mais a necessidade da adoção da governança corporativa por parte das empresas. Atualmente a grande referência em conhecimento nessa área é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Com diversas publicações e atuando diretamente no aprendizado e nas melhorias das técnicas, contribuindo para a área acadêmica e corporativa, publicando diversos conteúdos com práticas, princípios, publicações de artigos. Segundo o Instituto em seu código de boas práticas, a governança corporativa é denominado como um:

“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 otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.” (IBGC, 2015, p. 19).

Ainda de acordo com pensamento, Chagas (2015, p. 25) enfatiza que:

“A governança corporativa trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz. É, portanto, assunto de interesse relevante para os que atuam nas áreas de controladoria e contabilidade”.

Demais autores contribuem com suas visões sobre a governança corporativa. Para explicitar seus conhecimentos e conceitos, a tabela abaixo cita demonstra seus entendimentos:

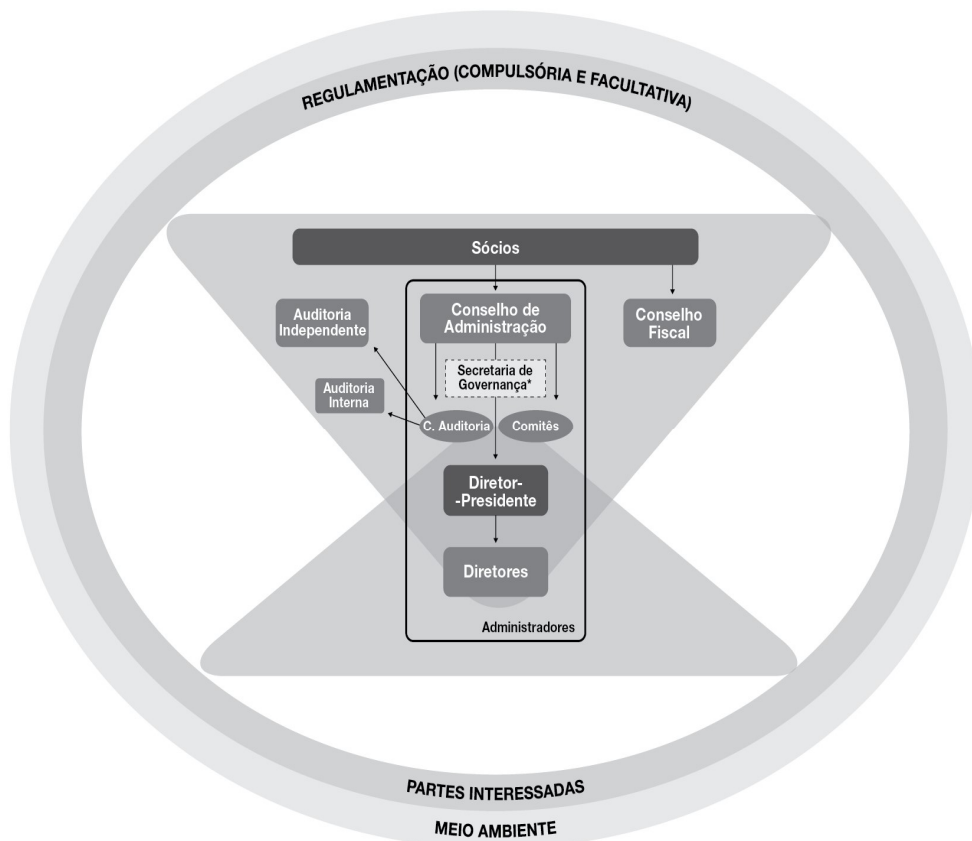
Tabela 1 – Comparativo de citações

Autor	Citação
Jensen (2001)	Governança Corporativa é a estrutura de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros.
Lacombe (2009)	Sistema de organização de uma sociedade anônima que objetiva absoluta transparência nas regras que governam as relações dos altos executivos e sua conduta com os acionistas, os empregados e a sociedade
Monteiro (2003)	Governança Corporativa trata-se do conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração.
Silva (2012)	A Governança Corporativa é um conjunto de práticas que têm como papel aprimorar o desempenho de uma entidade, defendendo investidores, empregados e credores, viabilizando assim o acesso ao capital.

Fonte: Elaboração do próprio autor

A figura abaixo demonstra como um sistema de governança corporativa atua com seus principais agentes:

Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.



Fonte: IBGC (2015, p. 15)

i. Origens da governança corporativa

A governança corporativa cresce a partir da discussão mais aprofundada pela ética nos negócios. Com a concorrência cada vez mais ampla e a necessidade da tomada de decisão rápida e eficiente, surge a necessidade da profissionalização da gestão em decorrência dos processos de dispersão do capital e de separação entre propriedade e gestão.

Em seu período inicial estabeleceu-se como um movimento que objetivava proteger os acionistas, principalmente os minoritários, de possíveis abusos praticados pelos executivos, preponderantemente nas decisões estratégicas da organização. Seu início se deve a necessidade de profissionalização da gestão dos negócios, em decorrência do conflito de interesses entre diretores e acionistas, pois na medida que a gestão passou a ser absoluta na tomada de decisão a relação de confiança começou a se distanciar.

Segundo Silveira (2015), os primeiros movimentos efetivos de governança corporativa começaram a surgir em 1990, quando nos Estados Unidos alguns grupos de acionistas vislumbraram a necessidade da criação de regras que os blindassem contra possíveis falta de ética por parte dos diretores executivos, das falhas dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas.

Investidores institucionais se mobilizaram contra algumas empresas que possuíam modelos de gestão duvidosos em detrimento aos interesses de acionistas, nesse sentido perceberam que o momento demandava a criação de diretrizes rigorosas para garantir os direitos dos acionistas minoritários, onde geralmente estão mais distantes das decisões da gestão da empresa.

No ano de 2001, a preocupação dos grupos de acionistas ficou mais evidente quando o mundo dos negócios foi impactado pela notícia da descoberta de manipulações contábeis em uma grande corporação dos Estados Unidos, isso deu início a uma crise de confiança por parte dos investidores. Essas manipulações não só ocorreram nos Estados Unidos como em alguns países da Europa e América do Sul (Ibidem).

De acordo com Uzeda (2014), a conivência entre grandes prestadoras de serviços de auditoria ocorre quando:

Principalmente Fiscal e Contábil, e os atos praticados pelas diretorias executivas das empresas por elas auditadas. A reação do sistema financeiro foi imediata, as bolsas caíram no mundo inteiro. Como consequência, houve uma forte evasão dos investimentos estrangeiros em diversos mercados, o que aconteceu também no Brasil. Isso ocorreu porque os investidores precisaram de recursos para cobrir margens negativas de investimentos já realizados. Em decorrência disso, logo em seguida, também passaram a buscar oportunidades de negócios mais sólidas, seguras e transparentes. (Uzeda. 2014, p. 77)

Ainda segundo Uzeda (2014) A implantação da Governança Corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas e acelerando resultados, além de facilitar o acesso a fontes externas de recursos.

No Brasil, essa discussão gerou a busca pela transparência na gestão e melhorias nos modelos utilizados, se intensificando a partir de 1999, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado a partir do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), e da elaboração do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

ii. **Princípios básicos da governança corporativa.**

De acordo com a 5ª edição do código de boas práticas de governança corporativa, publicado pela IBGC (2015, p. 19), existem quatro princípios básicos de governança corporativa:

- **Transparência** - 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 (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
- **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (*accountability*)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as

externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputação, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Figura 2 – Princípios básicos de governança.



Fonte: IBGC (2015, p. 34)

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Figura 3 – Pirâmide dos princípios básicos



Fonte: IBGC (2015, p. 20)

O IBGC (2015, p.67) expõe, ainda, os princípios da Governança Corporativa de acordo com a OCDE, sendo eles os seguintes:

- Direitos dos acionistas a estrutura da Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas de participar das decisões, bem como ser suficientemente informados sobre mudanças corporativas fundamentais. Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente e votar nas assembleias gerais ordinárias, bem como ser informados sobre regulamentos, inclusive procedimentos de votação. Devem ser divulgadas estruturas de capital e medidas que permitem a alguns acionistas obter um nível de controle desproporcional à sua participação no capital da empresa.
- Tratamento igualitário dos acionistas deve ser assegurado tratamento igualitário a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos. Práticas baseadas em informações privilegiadas e negociações abusivas deverão ser proibidas. Os conselheiros e a diretoria executiva devem ser obrigados a divulgar quaisquer fatos relevantes de transações ou assuntos que digam respeito à empresa.
- O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa
- Devem ser reconhecidos e assegurados os direitos das partes interessadas (*stakeholders*), conforme previsto em lei, e deve ser garantida a oportunidade de obter reparação efetiva pela violação de seus direitos, além de ser incentivada a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas (*stakeholders*) na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.
- Divulgação e transparência - Deverá ser assegurada a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas segundo os mais altos critérios contábeis, auditoria, divulgação financeira e não-financeira. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos

financeiros foram preparados e apresentados. Os canais para a disseminação das informações devem permitir aos usuários acesso justo, oportuno e de custo aceitável às informações relevantes.

- As responsabilidades do conselho - os conselheiros deverão atuar baseados em informações completas, bem fundamentadas, e de boa fé, agir com critério, tomando as devidas precauções e no melhor interesse da empresa e dos acionistas. O conselho deve tratar todos os acionistas com justiça, ainda que suas decisões possam afetar de maneira diferente os diversos grupos acionários e deve, ainda, garantir o cumprimento da legislação pertinente, levando em conta os interesses dos acionistas.

iii. A Governança Corporativa no Brasil

Segundo Carvalho (2002, p. 8) “*O estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado*”.

Houve uma preocupação no Brasil para esse movimento quando o mercado de capitais começou a se tornar fundamental nos investimentos do país, nesse período foram criadas as Lei 6.385/76 e a Lei 6.404/76. A Lei 6.404/76 é também chamada de Lei das Sociedades Anônima, onde suas principais fundamentações estão ligadas as regras das empresas com ações em comercialização. A Lei 6.385/76 ainda dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), enumerando as atividades a serem disciplinadas e fiscalizadas por esta lei e define quais os valores mobiliários sujeitos ao regime desta lei.

De acordo com a Lei 6.385/76 compete à CVM regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na Lei de Sociedades por Ações, fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como fiscalizar e inspecionar as companhias abertas, dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

No final dos anos 90, segundo Carvalho (2002), diversas iniciativas foram tomadas pelos investidores, órgãos reguladores e governo, com o âmbito de melhorar as práticas existentes. Entre algumas mudanças, cita-se o projeto de reformulação da Lei das Sociedades Anônimas. Fracassado, uma vez que foram apresentadas várias emendas propondo a redução nos direitos de minoritários; e a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo, a qual foi criada como alternativa para que o setor privado tome a liderança no processo de promover reformas e consiga desta forma não somente criar melhores práticas de governança, mas que estas sejam colocadas em práticas nas empresas por agentes de mercado e autoridades.

Vilela (2005, p. 63) diz que *“como em qualquer outro país do mundo, a governança corporativa no Brasil é influenciada por amplo conjunto de forças externas e internas, as quais interferem nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados.”* O autor expõe ainda que, *“como regra geral, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinam o modelo predominante de governança corporativa no Brasil.”*

Azevedo (2000) destaca que a implementar as práticas de governança corporativa é uma tarefa difícil e ainda é mais complexa no Brasil, onde há a predominância do controle familiar, a reduzida pulverização do capital em bolsa e o baixo percentual de acionistas com direito a voto.

Para Borges e Serrão (2005), no Brasil, no que tange ao controle das empresas, iniciou-se nova etapa de desenvolvimento em que o controle começa a deixar de ser familiar e estatal para tornar-se compartilhado. Isso significa que quem controla não permanece necessariamente na gestão, ocasionando a separação entre a gestão e o controle do capital.

iv. Teoria da Agência

Uma das partes mais importantes quando uma empresa decide por implantar a governança corporativa é o fato de buscar diminuir os impactos causados pela teoria de agência. A teoria analisa as relações entre os participantes de um sistema, onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, resultando em conflitos de interesse entre os diversos indivíduos da corporação.

De acordo com Mendes (2001 apud FAMA, 1988), a Teoria da Agência analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle de capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Diz ainda que, se ambas as partes são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal.

A Teoria de Agência, conforme Mendes (2001, p.15), apresenta-se como um esquema teórico voltado para análise das relações entre agentes de sistemas em que a propriedade e o controle são destinados a membros diferentes, dando espaço à geração de conflitos de existência de interesses múltiplos entre os indivíduos.

Conforme Weston e Brigham (2004) os principais conflitos de agência estão entre os acionistas e os administradores:

Na acepção de Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência se desenvolveu a partir de três elementos fundamentais:

- Despesas de monitoramento do principal,
- Despesas relacionadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas ações, e caso o faça, que compense o principal e;
- Perdas residuais ou de bem-estar, resultantes da diferença entre as reais decisões do agente e a decisão que teria maximizado o bem-estar do principal.

Leite (2006) enfatiza que, a princípio, a Teoria da Agência apresenta dois entraves: reduzir riscos para os investidores e aumentar a participação dos acionistas nas decisões estratégicas da empresa.

v. Formação dos conselhos e comitês

No contexto de implantação da governança corporativa, para que o sistema funcione dentro dos princípios se faz necessário a formação de comitês e conselhos capazes de orientar e fiscalizar as tomadas de decisões e as definições das estratégias e monitoramento dos planos de ação. Os conselhos estão divididos em: conselho de administração, conselho fiscal e comitês de recursos humanos e comitê de auditoria.

Segundo o código de boas práticas de governança corporativa do IBGC (2015, p. 40), a indicação para os conselhos dever ser feita da seguinte maneira:

Os sócios devem indicar candidatos para os conselhos de administração e fiscal que demonstrem possuir, além de alinhamento com valores e princípios da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar de maneira diligente e independente de quem os indicou. Para que os demais sócios possam aferir esses atributos, é fundamental que sejam encaminhadas previamente informações detalhadas sobre os candidatos, incluindo suas atuais atividades profissionais tais como: posições em conselho, serviços de consultoria ou cargos de diretoria.

De acordo com o IBGC (2015), O conselho fiscal e parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.

Segundo o IBGC (2015) O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

Ainda de acordo com o IBGC (2015) O conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Ele deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização.

Para escolher os conselheiros a organização precisa verificar acima de tudo seus interesses de acordo com os valores da organização, estratégia, maturidade empresarial e as qualidades esperadas desse conselho.

Comitê de recursos humanos visa principalmente estabelecer um canal transparentes para os pontos voltados a equidade e transparência. As políticas geradas para atuação desse conselho visam abrir a comunicação da empresa com os demais colaboradores, seja com uma sugestão para a melhoria continua ou denuncia de casos de fraudes, faltas disciplinares e corrupção.

Segundo Cortês (2011, p. 97), é papel do comitê à função de apurar os problemas, investigar as causas e propor possíveis melhorias. A deliberação das ações, entretanto, ainda é função exclusiva do Conselho. "*As políticas de investimento em pessoas e retenção de talentos, ficam mais sólidas com a intervenção do Comitê*" que será de responsabilidade do comitê de recursos humanos.

1.2 Da estrutura, Tipo de gestão e Cultura organizacional

ii. Conceito de estrutura organizacional

Para a implantação da governança corporativa é importante entender a estrutura atual da empresa. Entendendo seu funcionamento saberemos como é comportamento e o direcionamento da gestão da organização.

De acordo com Seiffert e Costa (2007, p. 47):

A estrutura organizacional é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgão de controle. A gestão contempla o processo de execução das diretrizes fixadas, visando garantir o total alinhamento da presidência, diretoria, gerência e operação com os interesses e expectativas dos proprietários representados pelo conselho de administração.

A montagem de uma estrutura organizacional é um dos meios mais eficazes para consolidar o desenvolvimento dos objetivos de uma empresa, principalmente em relação aos objetivos estratégicos (Seiffert e Costa, 2007).

Conforme Seiffert e Costa (2007) quando a estrutura organizacional é estabelecida corretamente, está propícia:

- A organização dos papéis e responsabilidades;
- A identificação das tarefas adequadas aos objetivos estabelecidos, com a respectiva priorização dada pela hierarquia da cadeia de comando;
- A base para medidas de desempenho compatíveis com os objetivos estratégicos e respectiva divisão de responsabilidades;
- A visualização da consolidação do modelo de negócio da empresa, através do seu escopo e limites estabelecidos.

Existem dois tipos de estruturas em média nas organizações, a formal e a informal. A estrutura formal é cujo o planejamento já ocorreu em determinado momento, estudada e de maneira bem definida como o objetivo da empresa. Já a estrutura informal está ligada às pessoas e suas relações. Neste tipo de cultura surgem os grupos informais, demandando necessidades, em que a cultura libera que qualquer função desempenhe um papel importante. Outro problema nesta estrutura é a comunicação que acontece sem o controle documental (Seiffert e Costa, 2007).

iii. Difusões da estrutura organizacional

A estrutura organizacional pode demonstrar difusões se o administrador não tomar alguns cuidados quanto ao seu desenho. Estas difusões podem acontecer na duplicidade de atribuições, em papéis conflitantes, na duplicidade de comandos paralelos, no desrespeito aos limites da amplitude de comando, na ausência de nível hierárquico no título dos órgãos, amplitude de autoridade perigosa, distribuição desigual das atribuições, relação hierárquica de baixa resolutividade, nome do cargo no título do órgão, enfraquecimento das atribuições do órgão, desvio de qualificação para comandar órgãos técnicos, órgãos comandados por cargos eletivos e confusão entre autoridade (Carreira, 2009).

iv. Gestão Vertical

Quando falamos em empresas do modelo escritório de advocacia é muito comum encontrarmos em sua raiz uma gestão com modelo vertical, pois geralmente seu perfil

centralizador e conservador acabam por necessitar que todos processos de trabalhos sejam verificados e supervisionados.

Para Chiavenato (2014) tal modelo é de caráter centralizado e o comando e o controle das atividades ficam associadas à uma estrutura hierárquica bem definida, cuja as atividades são demandadas por uma abordagem top-down (de cima para baixo), ou seja, as decisões são tomadas unilateralmente e refletem em todas as camadas hierárquicas seguintes.

v. Funções da Cultura Organizacional

Segundo Certo (2003) a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores e crenças partilhados, que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização. O tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização. Este pode ser identificado através de símbolos de status, tradições, histórias e ambiente físico.

Uma gerência que entenda o significado de todos esses fatores pode usa-los para desenvolver uma cultura organizacional que beneficie a empresa. Uma grande influência na cultura interna é o ambiente externo. As culturas variam bastante entre organizações, todavia, as organizações dentro da mesma indústria podem frequentemente revelar características culturais similares, porque elas estão operando em ambientes similares. A cultura interna deve incorporar o que é preciso para haver sucesso no ambiente. Se o ambiente externo requer um atendimento ao cliente extraordinário, a cultura deverá encorajar um bom entendimento; se ele pedir tomada de decisões técnicas precisas, os valores culturais devem reforçar a tomada de decisão administrativa (Daft, 2005).

Werner (2007) assim resume as funções da cultura organizacional:

- Dar aos membros da organização um senso de identidade que distingue uma corporação de outra;
- Fomentar maior engajamento e compromisso com os objetivos e metas da organização;
- Orientar os funcionários em termos dos comportamentos aceitáveis, especialmente quando eles precisam tomar decisões e resolver problemas;

- Favorecer a estabilidade do sistema social, bem como a segurança emocional que resulta desta estabilidade; e
- Servir como uma medida para se avaliar e corrigir comportamentos desviantes, assim como recompensar comportamentos desejáveis.

vi. Cultura e Modelos de Gestão do Negócio

A afirmação de Warrick (2017) as culturas saudáveis são aquelas que levam a estratégias eficazes e a um ambiente de trabalho que favorece ao negócio e contribuem para o bem-estar das pessoas. Esses resultados são provenientes de liderança e modelos de gestão eficientes, em contrapartida as culturas não saudáveis são consequências do resultado de gestão e lideranças não efetivas.

Autores como Lorsch e McTague (2016, p. 93), destacam que a *“cultura é o que você galga após implantar processos que lidem com maiores desafios nos negócios, tais como refazer a substituição de modelos ultrapassados de gestão”*.

Já Tanure (2005), nos adverte que, ao invés de desenvolver modelos próprios de gestão, as empresas brasileiras optam por importar de países desenvolvidos modelos estudos de casos de sucesso, sem considerar os pilares da cultura brasileira que certamente irão alterar a forma como são implementados. A autora revela que esses modelos não tiveram o resultado desejado por não mostrarem um mínimo de coerência em relação aos valores culturais da sociedade brasileira. Os modelos são orientados pela cultura local, seja da empresa, do país, ou até mesmo da região.

vii. Níveis organizacionais

Toda organização possui três níveis de administração, nível institucional, intermediário e operacional. Sendo que, o nível institucional é o mais elevado, onde se encontra os presidentes e diretores da instituição, neste nível se tomam as principais decisões. No nível intermediário encontram-se os gerentes, aos quais recebem as decisões globais e as transformam em programas de ação para o nível operacional. Por fim o nível operacional é o que executa as tarefas, sendo considerado hidricamente o nível mais baixo (Fai, 2008).

1.3 Controle Interno, Auditoria Interna e Externa

Em uma estrutura de governança corporativa dentro de um escritório de advocacia um dos aspectos mais importantes é o controle interno. Esse procedimento é capaz de gerar maior capacidade de controlar a gestão, realiza a guarda documental para identificação e fiscalização da operação da empresa.

Para Castro (2008, p.88), ao qual nos esclarece que, com a incorporação da palavra “controle” em vários idiomas, foi dado um sentido amplo, o que significa, dentre outros: *“Vigilância (fiscalização contínua), verificação (exame) e registro (identificação). Mas o autor afirma que o vocábulo “controle” esteve sempre ligado a área de finanças, trazendo juridicamente, em sua essência a confiabilidade dos relatórios financeiros”*.

Para Attie (1998), o controle interno abarca o plano de organização e os métodos, medidas que são escolhidos pela empresa para garantir seus ativos, checar a exatidão e credibilidade dos saldos contábeis, aprimorando a eficiência nas operações e incentivando o segmento das políticas administrativas prescritas.

Para Franco & Marra (2001, p. 28), a auditoria compreende:

O exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes. Os exames são efetuados de acordo com as normas de auditoria usualmente aceitas e incluem os procedimentos que os auditores julgarem necessários, em cada circunstância, para obter elementos de convicção, com o objetivo de comprovar se os registros contábeis foram executados de acordo com os princípios fundamentais e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e outras situações nelas demonstradas.

i. Importância do controle interno

Uma organização que possua procedimentos eficientes de controles internos impedirá a existência de uma eventual fraude em suas operações. A falsificação pode ocorrer com a junção de três aspectos: racionalização, pressão e oportunidade. (1) Racionalização: a

capacidade de raciocinar meios de fraudar a empresa; (2) Pressão: acontecimentos na vida pessoal, tais como dificuldades financeiras e vícios podem causar uma forma de pressão para a pessoa. (3) Oportunidade: existem vários fatores que podem dar espaço para a oportunidade dessas irregularidades.

Controles internos contábeis são realizados para garantir a proteção dos ativos e a confiabilidade dos dados contábeis, onde os controles internos contábeis devem atender a cinco objetivos básicos (Attie, 1998, p. 112):

- Totalidade: todas as transações (fatos contábeis) devem ser registradas nos livros contábeis no período em ocorreram.
- Validade: todas as transações registradas representam eventos econômicos realmente ocorridos e são executadas de acordo com os procedimentos determinados, obedecendo à legislação vigente.
- Exatidão: as transações são registradas no montante correto, adequadamente classificada (contabilmente e fisicamente) e em tempo hábil.
- Manutenção: os registros contábeis, após o registro da transação, são adequadamente controlados e utilizados de forma que eles continuem a refletir as operações da entidade.
- Segurança Física: os acessos aos ativos e aos documentos que controlam o registro de suas movimentações são apropriadamente restritos a pessoal autorizado.

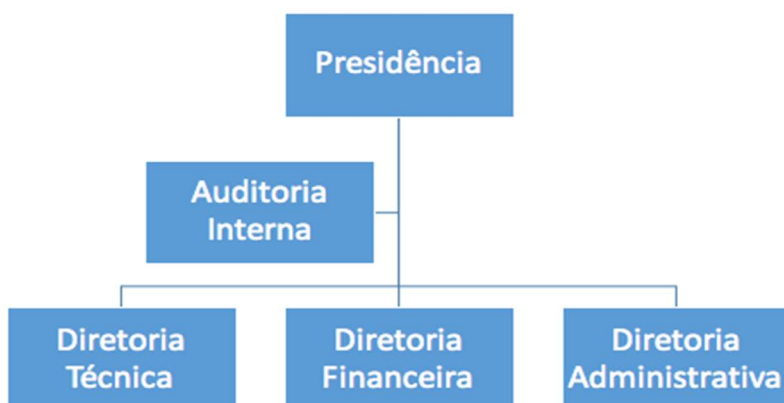
O sistema de controle interno é uma ferramenta indispensável no combate de fraudes e prejuízos causados por ela, pois com normas e procedimentos bem estabelecidos, a margem de erros cai, fazendo com cresça também a satisfação de executar as tarefas. Portanto, uma empresa que possui um sistema que não esteja apoiado em um controle interno eficiente, é inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios.

ii. Auditoria interna

Segundo o IBGC (2015, p. 90) a auditoria interna:

Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.

Figura 4 – Organograma de Posicionamento da Auditoria Interna na Estrutura da Empresa.



Fonte: Adaptado de Almeida, (1996, p.26).

A definição de auditoria interna é mencionada por Franco (apud Hoog e Carlin, 2008, p. 67) como *“aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente”*.

Segundo Mautz (2016, p. 540):

As atividades econômicas e as empresas têm crescido em tamanho e complexidade, a ponto de ser completamente impossível, para uma só pessoa, ou mesmo um grupo de pessoas estar em contato com todas as fases das operações de uma grande empresa. Isto tornou a contabilidade e os dados contábeis bem mais importantes. Somente através da cuidadosa coleta e do relatório interpretativo de fatos econômicos selecionados pode a administração ser mantida informada do desenvolvimento, atividades e resultados das várias operações que ela inicia.

iii. Auditoria Externa ou auditoria independente

A auditoria externa é um procedimento contábil destinado a verificar os resultados para confirmar os dados divulgados e confrontar se são fidedignos ou se foram burlados.

De acordo com Jund (2001, p. 92), *“a auditoria externa é uma das técnicas utilizadas pela contabilidade, ou seja, aquela destinada a examinar a escrituração e demonstrações contábeis, a fim de confirmar sua adequação”*.

Crepaldi (2000, p. 48) define a auditoria externa como:

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Segundo CFC (2003, p. 25), considera-se como a primeira etapa dos trabalhos o planejamento da auditoria:

O auditor independente deve ter em conta que o Planejamento de Auditoria é um processo que se inicia na fase de avaliação para a contratação dos serviços. Nesta etapa devem ser levantadas as informações necessárias para conhecer o tipo de atividade da entidade, sua complexidade, a legislação aplicável, relatórios, parecer e outros informes a serem emitidos, para assim determinar a natureza do trabalho a ser executado.

Para um programa de governança corporativa ser eficiente se faz necessária a contratação de um profissional ou empresa de auditoria externa capaz de emitir relatórios confiáveis das demonstrações contábeis realizadas pela corporação. Nesses procedimentos são evitados diversos problemas relativos as publicações dos balanços da empresa.

2.4 Mapeamento de Processos

O estudo de mapeamento de processos é importante para qualquer trabalho de consultoria, é nele que é possível identificar, mapear, elaborar e formalizar os procedimentos de trabalhos. Nesse momento é definido como será aplicada a pesquisa, quais os colaboradores estarão envolvidos em quais momentos serão solicitados. Nele é possível gerar o diagnóstico necessário com o objetivo de identificar as possíveis ameaças e oportunidades ao projeto.

Figura 5 - Mapeamento e Otimização



Fonte: Adaptado de Sordi (2013, p.88).

i. Gestão de processos

O mapeamento e análise dos processos são características da Gestão de Processos que, ainda que com diferentes descrições, podem ser consideradas como formas eficientes de se alcançar um melhor desempenho organizacional.

A Teoria demonstra que “*Atualmente uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho*”. (Paim et al., 2009, p. 112).

Segundo De Sordi (2012), a nova visão implementada pela Gestão de Processos, opta pelo a prioridade ao cliente final, a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual. Todos esses pontos são alcançados através da redução de distorções e perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos, oportunizadas por uma visão de processos.

De acordo com Oliveira (2006, p. 49), que utiliza o termo Administração de Processos, este “*deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes*”. Contempla a necessidade da organização estar apta a identificar e atender as novas realidades do mercado.

Para Paim et al. (2009, p. 136), as tarefas para se obter um mapeamento de processos eficaz devem seguir os seguintes passos:

- desenhar processos com o objetivo de definir ou redefinir como os processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados;
- gerir os processos no dia-a-dia com objetivo de assegurar a efetiva implementação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo;
- promover a evolução dos processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos.

CAPÍTULO II. ESTUDO EMPÍRICO

No capítulo seguinte serão abordadas as questões metodológicas que foram aplicadas no estudo. Para um melhor entendimento, este capítulo inicia-se com a apresentação da organização modelo do estudo de maneira resumida com seus principais pontos para entendimento das metodologias utilizadas pela consultoria no projeto de implantação da governança corporativa.

Logo em seguida, procede-se a uma sucinta apresentação das principais características da metodologia escolhida para o processo investigativo, os princípios de governança corporativa implementados e a descrição das principais dificuldades para o sucesso do projeto.

2.1. Apresentação da empresa objeto do estudo

Fundado no ano de 1990 na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, com sua sede nesta cidade e filiais no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Ceará, Brasília e correspondentes na Europa, América do Sul e América do Norte, O **Escritório ABJK Advogados Associados (nome fictício)** conta com uma estrutura formada por um total de 153 advogados, dos quais 17 são considerados sócios, pelo fato de possuírem uma participação acionária maior, e 136 associados (advogados seniores, plenos e juniores) em um total de 12 áreas (matérias jurídicas) de serviços ofertados a sociedade, onde se tornou uma das maiores referências em escritórios de advocacia do Brasil. Em meados de 2010 teve um crescimento exponencial que demandou por um aumento da sua estrutura administrativa, corpo de diretores e gerentes.

Por questões contratuais entre as partes, existe uma cláusula de sigilo entre a empresa e a consultoria responsável pelo projeto de implantação da governança corporativa. Desse modo fica terminantemente proibida a divulgação de qualquer dado que mencione os nomes dos sócios, diretores e razão social. Os dados que aqui serão demonstrados na apresentação da empresa foram tirados de documentos e descrição dos serviços no site da organização.

A tabela abaixo tem como objetivo demonstrar a divisão dos profissionais e suas áreas de serviços.

Tabela 2 – Divisão dos profissionais por áreas de serviços

Área	Sócios	Advogado Sênior	Advogado Pleno	Advogado Júnior	Total
Administrativo e Constitucional	2	4	6	12	24
Ambiental	1	2	2	2	7
Comércio Exterior	2	3	2	6	13
Concorrencial	1	0	2	4	7
Empresarial	1	0	4	6	11
Imobiliário	1	2	0	4	7
Infraestrutura	1	0	0	4	5
Mercado de Capitais	1	2	3	6	12
Penal	1	4	4	4	13
Previdenciário	1	2	3	6	12
Trabalhista	2	3	3	3	11
Tributário	3	6	8	14	31
Total	17	28	37	71	153

Fonte: Próprio autor

Abaixo, teremos uma breve definição dos serviços realizados:

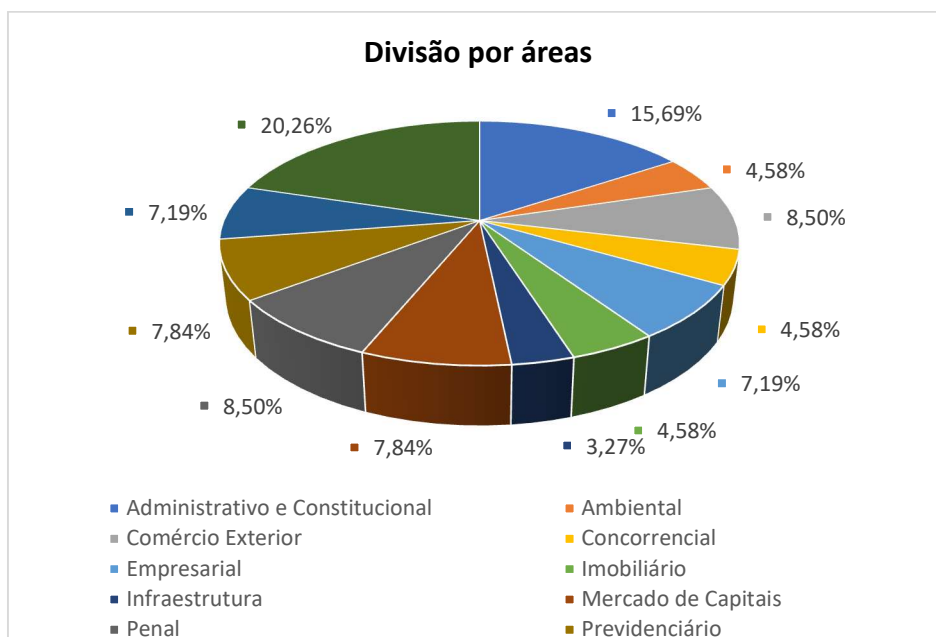
- **Administrativo e Constitucional:** Ênfase em licitações, contratos administrativos e concessões de serviços públicos, desapropriações, direitos individuais e coletivos inerentes ao poder público.
- **Ambiental:** De âmbito consultivo e contencioso, atua diretamente industriais, minerários, siderúrgicos, agroindustriais, de infraestrutura (concessionárias de rodovia e ferrovia, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica), petróleo e gás, saneamento, gestão de resíduos e exploração florestal e licenciamento ambiental.
- **Comércio exterior:** Constituição e habilitação de empresas para que possam atuar no Comércio Internacional (importar e/ou exportar), elaboração de todos os contratos envolvidos nas operações de importação e exportação (contratos em geral, incluindo aqueles de natureza comercial e financeira), confecção de pareceres (*legal opinions*) sobre todos os assuntos inerentes à área.

- **Concorrencial:** consultoria para prevenir o antitruste, atuação em investigações de penalidades de ordem econômica, abuso do poder e concorrência desleal. Suporte na implementação de programas de cumprimento de leis de defesa econômica.
- **Empresarial:** Consultoria em Societário, fusões e aquisições, auditoria legal, contratos em geral em operações nacionais e internacionais, organização e reestruturação de empresas familiares, preparação sucessória de empresas, seguros e resseguros, agronegócios, representação comercial e distribuição.
- **Imobiliário:** Assessoria em aquisições e alienações de imóveis para estruturação e desenvolvimento de incorporações imobiliárias, em construções residenciais, comerciais, empresariais, hoteleiras e shopping centers, elaboração e negociação de contratos de compra e venda, garantias (hipoteca, alienação fiduciária etc.), permuta, direito de superfície, locação (típica, atípica, adaptada a fins específicos), comodato, construção, arrendamento rural e outros.
- **Infraestrutura:** Elaboração e negociação de contratos de compra e venda, garantias (hipoteca, alienação fiduciária etc.), permuta, direito de superfície, locação (típica, atípica, adaptada a fins específicos), comodato, construção, arrendamento rural e outros.
- **Mercado de Capitais:** Assessoria de investimentos estrangeiros no Brasil, investimentos brasileiros no exterior, mercado de capitais, Operações de Securitização, Regulamento, câmbio e registro no banco central, fundos de investimentos, *private equity*, financiamentos de projetos nas seguintes situações: Tribunal do Júri, impetração de Habeas Corpus, acompanhamento em audiências e delegacias etc.
- **Penal:** Representação nos assuntos que fere o direito da propriedade, o crime de homicídio, que atenta contra a vida e os atos coercitivos que ferem o direito à liberdade. Auxílio aqueles que se sentem lesados ou que são acusados por algum dos motivos citados acima.

- **Previdenciário:** atuação nas áreas contenciosa e consultiva defendendo os interesses dos clientes nos âmbitos administrativo e judicial, elaboração de pareceres jurídicos. Auditorias legais, na estruturação de planos de previdência privada e elaboração de medidas para reduzir os custos previdenciários.
- **Trabalhista:** trabalhista judicial e administrativo, consultoria preventiva, elaboração de pareceres, avaliação dos riscos trabalhistas inerentes às operações pretendidas por ramo de atividade do cliente. Realização de auditorias legais e a reestruturação de departamentos de pessoal e de recursos humanos de empresas no intuito de minimizar os custos operacionais e os riscos de eventuais demandas judiciais.
- **Tributário:** Avaliação do impacto tributário de contratos, atendimento a fiscalizações e auditorias, preparação ou revisão de declarações de Imposto de Renda, aproveitamento de créditos tributários, obtenção de regimes especiais, regimes aduaneiros e incentivos fiscais.

O gráfico abaixo demonstra divisão de profissionais por área de atuação:

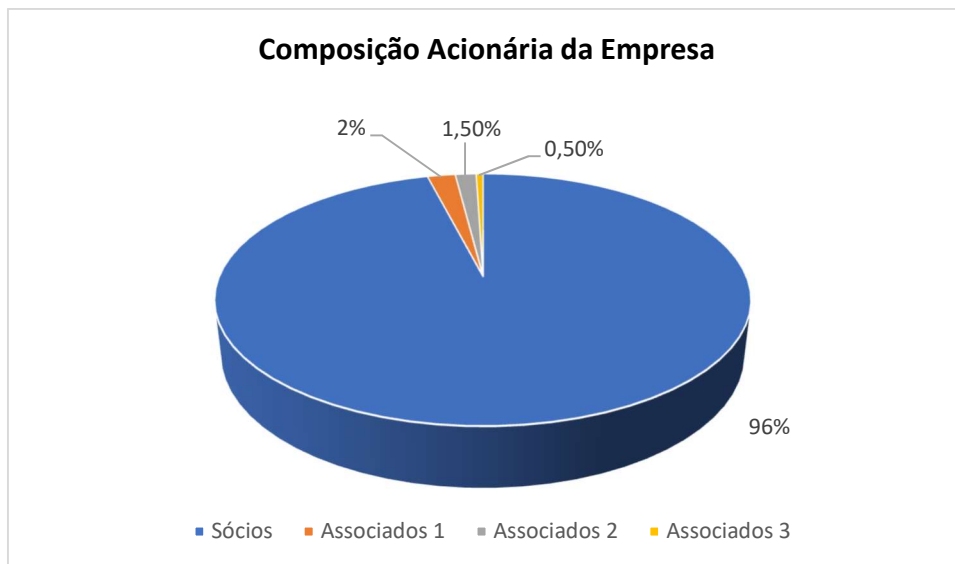
Gráfico 1 – Divisão por áreas de serviços



Fonte: Próprio autor

A composição acionária da empresa está dividida nas classificações de sócios (Sócio 1 e Sócio 2), associados 1 (advogado sênior), associados 2 (advogado pleno), associados 3 (advogado júnior).

Gráfico 2 – Composição Acionária



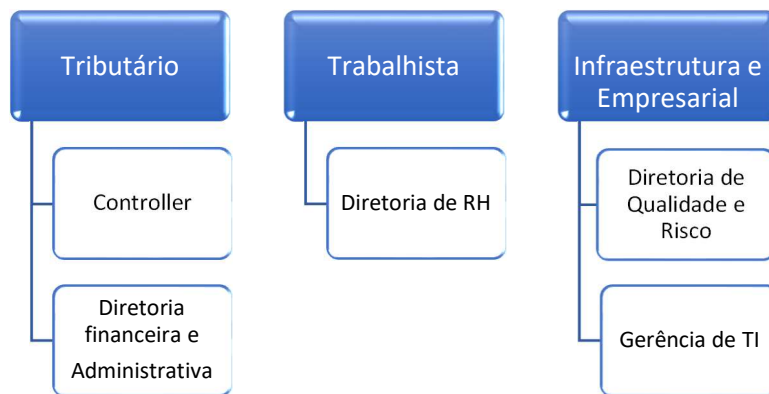
Fonte: Próprio autor

A Sociedade ainda conta com uma estrutura de apoio administrativo com um total de 33 funcionários, divididos nas seguintes gestões:

- *Controller*
- Diretoria de RH
- Diretoria financeira/Administrativa
- Diretoria de TI
- Diretoria de Qualidade e Risco

Essa estrutura administrativa estava diretamente subordinada apenas a dois sócios, sendo a área financeira do sócio majoritário da área tributária, a gestão de RH ligada a um sócio da área trabalhista, e as demais áreas a dois sócios, sendo um de Infraestrutura e outro do Empresarial.

Figura 6 – Estrutura da gestão



Fonte: Próprio autor

i. Modelo de gestão existente

A sociedade de advogados objeto do estudo de caso possui um modelo de gestão vertical, onde sua principal característica é a centralização do comando e o controle das atividades. Isto está associado à uma estrutura hierárquica em que as atividades são demandadas por uma abordagem *top-down* (de cima para baixo), fazendo com que as decisões sejam tomadas unilateralmente, refletindo em todas as camadas hierárquicas seguintes, trazendo maior burocratização para a organização.

Tal modelo pode ser explicado pelo crescimento exponencial ao longo do tempo sem um planejamento de gestão eficaz, característica que é muito comum em escritórios de advocacia, devido ao pouco conhecimento de técnicas de gestão pela maioria dos sócios fundadores.

O modelo de gestão citado, causou a sensação nos sócios ao longo do tempo de que o controle exercido seria uma espécie de política de governança corporativa, e, portanto, a empresa não necessitava realizar a implantação do modelo.

ii. Princípios Básicos de Governança na implementação

Segundo as exigências realizadas pelos sócios responsáveis pela validação do projeto, o modelo de governança corporativa que deveria ser adotado precisaria ter conformidade

com o código de governança corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Este documento foi produzido pelo instituto para contribuir com a evolução da governança corporativa nas organizações atuantes no Brasil. É um documento gratuito, podendo ser baixado diretamente no site o órgão (www.ibgc.org.br) com um total de 133 páginas distribuídas nos conceitos de governança corporativa e dos seus princípios básicos, o e ainda conta com cinco capítulos: 1. Sócios; 2. Conselho de administração; 3. Diretoria; 4. Órgãos de fiscalização e controle; e 5. Conduta e conflito de interesses.

iii. Problemática

O crescimento exponencial do escritório de advocacia, fez com que surgisse a necessidade de um programa de gestão que pudesse alinhar os objetivos em comum dos sócios com os dos seus diretores. Nesse mesmo contexto, surgem as exigências por mais ética e transparência nos negócios com fornecedores e clientes. Em meio a essas questões em alta a empresa definiu que haveria a necessidade de buscar uma consultoria para a realização da implantação da governança corporativa pelos princípios do IBGC.

Segundo Gil (1991), nem todo problema é passível de tratamento científico, é preciso identificar o que é científico daquilo que não é. Um problema é de natureza científica quando envolver variáveis que podem ser tidas como testáveis.

Dessa forma a problemática é expressa através da seguinte questão:

“Qual a aderência da gestão da organização às principais práticas de governança corporativa?”.

iv. Objetivo principal do estudo

Esta dissertação tem como objetivo principal demonstrar os principais processos de trabalho necessários para implantação da governança corporativa em um escritório de advocacia.

Objetivos intermediários:

- a) Verificar quais as motivações levaram a organização a implantar um novo modelo de gestão e quais os princípios básicos de governança corporativa são percebidos pelos sócios e diretores.
- b) Demonstrar as principais mudanças e implementações necessárias para atender ao projeto de implantação.
- c) Demonstrar os principais desafios pela adoção da governança corporativa.

v. Metodologia aplicada a pesquisa

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido de duas maneiras. Na primeira etapa foi aplicada uma reunião com o sócio majoritário da empresa, escolhido como representante para responder algumas questões abertas sobre as primeiras etapas do projeto. Nessa fase foi utilizada uma pesquisa qualitativa, por uma entrevista guiada. Segundo Cohen, Manion e Morrison (2007) referem que a entrevista de estudo pode ser usada como principal meio de recolha de informação relacionada com os objetivos da investigação para testar ou sugerir novas hipóteses, conjuntamente com outros métodos de investigação.

Na segunda etapa do trabalho foi utilizada uma pesquisa para verificar os princípios de governança que são percebidos como existentes na organização. Nesse processo foi necessário aplicar um questionário aos sócios e diretores da empresa, no total 22 membros, com perguntas pré-formatadas de escala do tipo Likert de 1 a 5, sendo as variáveis 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente.

Dimensão da pesquisa aplicada:

Tabela 3 – Total de integrantes da organização

Tipo	Nº de integrantes
Sócios	17
Diretores	5
Total da amostra	22

Fonte: Próprio autor

Na abordagem para a pesquisa foram utilizados dos métodos junto a empresa, são eles:

a) Questionário abordando os princípios da governança corporativa com perguntas escalonadas apresentado aos sócios e diretores da empresa para avaliar se a organização já os praticava.

Figura 7 – Modelo de pesquisa estruturado

1. Princípios da Governança Corporativa:					
As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar valor das organizações.					
Assinale os princípios de Governança corporativa abaixo que você percebe como já existentes na organização e descreva ações e práticas por meio das quais são traduzidas. Na sequência considerando uma escala de intensidade 1 a 5, em que 1 representa discordo plenamente e 5 concordo plenamente que o princípio é percebido fortemente, escolha a numeração melhor representa na sua percepção à intensidade com que é praticado.					
Transparência: 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 (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.					
	1	2	3	4	5

Fonte: Próprio autor.

b) Questionário com perguntas abertas aplicados por meio de reunião com os sócios da empresa.

Tabela 4 - Questionário de perguntas

1. Como representante da organização, poderia destacar as principais motivações em implantar a Governança Corporativa?
2. Quem é o responsável por tomar as decisões sobre a política de recursos humanos da empresa?
3. A empresa possui auditoria interna para os resultados e publicações contábeis?
4. A empresa possui auditoria externa?
5. Diante da necessidade da formação dos conselhos e comitês, como a organização espera que a votação seja realizada?
6. Com a implementação do projeto a organização vai passar por uma mudança do modelo de gestão tradicional que vocês possuem para um modelo pautado pela governança corporativa.
7. Quais os principais desafios na visão de vocês podem influenciar no andamento do projeto.

Fonte: Próprio autor.

As abordagens utilizadas foram as qualitativas e quantitativas. Qualitativa devido a fundamentação que permeia todo conteúdo teórico e quantitativa devido ao caráter de análise de dados com a técnica aplicada para questionário de perguntas pré-formatadas.

A revisão da bibliografia foi realizada em livros, teses, dissertações e periódicos e análises documentais no código de boas práticas de governança corporativa do IBGC e demais documentos da empresa.

O presente estudo de caso foi baseado na execução de um projeto de implantação da governança corporativa pelo pesquisador em questão em um escritório de advocacia no ano de 2016/2017, tendo como umas das principais ferramentas da consultoria o mapeamento de processos da empresa. Esse mapeamento foi feito para análise das principais necessidades e mudanças na estrutura da empresa.

vi. Delimitação do projeto

Segundo Gil (2004) na pesquisa social é preciso delimitar o local da observação, ou seja, o espaço onde o fenômeno em estudo ocorre.

O estudo ocorreu em escritório de advocacia no Rio de Janeiro em paralelo a contratação para implantação de um programa de governança corporativa. O trabalho foi desenvolvido ao longo do ano de 2017 para o escopo de implementação e foi finalizado em março do ano de 2018.

Uma dificuldade percebida no projeto voltado a atividade advocatícia é o fato de não haver literatura específica e estudos de casos publicados com modelos aplicados a outros escritórios. Outra dificuldade foi a indisponibilidade por parte da empresa em marcar reuniões com demais sócios nas entrevistas qualitativas, dando maior contribuição aos modelos de pesquisas aplicados, dando maior abrangência ao estudo.

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. Análise das entrevistas

Nessa etapa da análise serão verificadas as respostas para os questionários abertos que foram realizados com os sócios da empresa. Esses primeiros questionários foram aplicados para avaliar as principais motivações da organização por implantar um projeto de governança, levantar as mudanças necessárias dentro da atual estrutura e identificar os principais desafios na percepção dos sócios quanto ao novo modelo de gestão.

i. Motivações para a implantar a governança corporativa

Na visão dos sócios da organização as motivações para adoção do modelo de governança corporativa possuem dois ambientes. Um ambiente interno que é sanar alguns problemas e preocupações da empresa com os sócios, diretores e o ambiente externo que está mais ligado variáveis como clientes, regulamentações, etc.

Na fase de entrevista o sócio fundador e administrador do escritório apontou as seguintes questões:

P1 - “Temos muitas motivações para implantar a governança corporativa, principalmente a urgência. Nosso relacionamento com os clientes, governo e até mesmo com meus sócios mudou muito ao longo dos anos.

Acredito que essa mudança tenha sido pautada pelo nosso crescimento. Muitos dos sócios querem ter as informações sendo compartilhadas com eles e atuarem de imediato em questões dos seus interesses.

Nossas motivações partem de dois ambientes:

Interno: Buscar por desempenho e melhores resultados, melhorar nossa comunicação com os demais membros da composição da empresa, resolver possíveis conflitos de interesses, dar mais transparência nas nossas tomadas de decisões e ter pessoas sempre disponíveis e capacitadas para assumir a sucessão de nossos conselhos e gestão.

No externo nós temos a preocupação a conformidade legal, que é fato de realizarmos nossos negócios dentro regulações do mercado. O outro ponto que foi crucial para decidirmos implantar a governança foi a reação do mercado, e principalmente alguns dos nossos clientes exigirem um plano de governança em nossas parcerias para manterem contratos conosco. Acreditamos que teremos maior visibilidade frente a concorrência, vanguarda em nossa atividade.

Os pontos ficaram destacados da seguinte maneira:

Tabela 5 – Motivação para a implantação do projeto

Motivações Internas	Motivações Externas
Melhorar a comunicação da empresa	Reação as pressões do mercado
Resolução de conflitos	Vanguarda no ramo de atividade
Sucessão	Conformidade legal ou à autorregulação
Desempenho e melhores resultados	Ter maior visibilidade entre os concorrentes
Transparência nas tomadas de decisões	

Fonte: Próprio autor

Além das motivações citadas pelo sócio, De acordo com Andrade e Rossetti (2006), os principais fatores e motivações são:

Fatores Externos:

- Normas mais rígidas e efetivas dos órgãos de regulação;
- Ativismo dos investidores institucionais;
- Organização e mobilização dos acionistas minoritários.

Fatores internos:

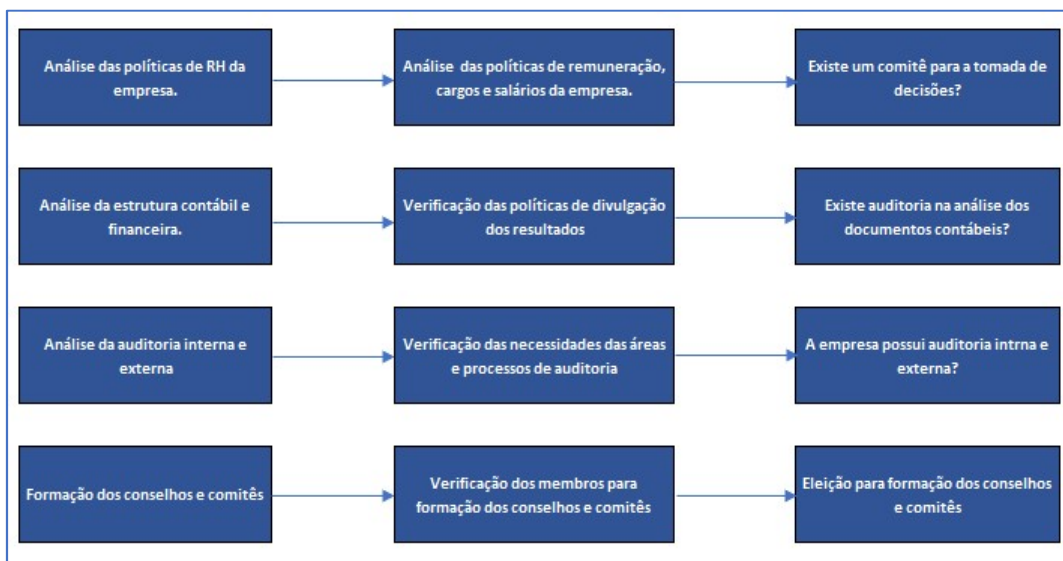
- Emprego dos princípios da boa governança para harmonização de conflitos de agência;
- Gestão preventiva contra fraudes;

ii. Verificação das principais etapas para a implementação do projeto.

O trabalho de análise de quais mudanças serão necessárias é importante para saber se a estrutura da empresa é capaz de integrar o novo modelo de gestão sem recorrer a contratações novas contratações de pessoas, criação de novos departamentos.

Essa etapa ela é verificada com os gestores das empresas e o sócio representante. Nas entrevistas são identificadas as novas demandas.

Figura 7 – Análise dos principais agentes de governança



Fonte: Próprio autor.

a) Na análise das políticas de RH da empresa foi identificada a necessidade de políticas voltadas para a governança corporativa e a criação de um comitê de recursos humanos. O sócio gestor que é representante da área tributária, responsável por responder aos questionamentos da consultoria destaca que as decisões sempre foram tomadas pelo sócio da área trabalhista sem consulta a um comitê:

P2 – “O nosso sócio responsável pela área trabalhista. Todas as decisões do RH eram de responsabilidade dele devido a sua especialidade e o conhecimento por atuar na área trabalhista da nossa empresa. Toda e qualquer decisão era de sua responsabilidade sem fosse submetido a uma instancia superior para avaliar. Seu conhecimento para a tomada de decisão é forte, por isso nenhum de nós o questionava”.

Segundo o IBGC (2015, p. 52) a importância desse comitê:

Discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração. Deve ainda verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização. Para fazer essa análise, o comitê pode valer-se de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as práticas do mercado e criem indicadores a serem perseguidos que conectem a ação dos administradores ao plano estratégico da organização.

b) Na verificação da estrutura contábil da empresa foi identificado a falta de auditoria nos documentos e procedimentos contábeis e financeiros da empresa. O sócio gestor informou que nunca foi evidenciada a falta desse procedimento.

P3 – “Temos uma empresa prestadora de serviços contábeis que nos dá todo o suporte e confecciona os balanços da empresa. Temos a nossa controladoria que é a responsável por lançar e enviar toda essa documentação para o prestador de serviços. Nossa auditoria sempre foi baseada nos relatórios enviados pelo Controller e da publicação do balanço patrimonial”.

Segundo o IBGC (2015, p. 90), a importância da função auditoria interna para um sistema de governança corporativa:

Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.

- O trabalho da auditoria interna deve estar alinhado com a estratégia da organização e baseado na matriz de riscos.
- Cabe à auditoria interna atuar proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis e na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. Deve reportar-se ao conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria.
- Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente. Porém, os auditores internos podem colaborar, na extensão necessária, com os auditores externos, especialmente na identificação e realização de propostas de melhorias nos controles internos da organização.

c) Quanto as auditorias interna e externa, ficou evidenciado no item anterior que a primeira é inexistente dentro da estrutura organizacional. Para a auditoria externa foi informado um episódio de manipulação das informações contábeis e parecer incorreto e isso gerou multa junto aos órgãos fiscalizadores no Brasil. Após esse problema a organização não buscou mais ter um profissional ou empresa prestando o serviço.

P4 – “Tivemos um profissional dessa área que trabalhou até 2015 para a nossa empresa. Ele era nosso prestador de serviços desde 2009, porém em 2015 nosso Controller descobriu uma fraude com manipulação das informações nos nossos impostos e valores das receitas. Isso nos gerou grandes prejuízos de escala financeira e impedimento de operar com alguns clientes devido ao bloqueio realizado pela Receita Federal do Brasil”.

De acordo com o IBGC (2015, p. 86), o papel da auditoria independente é de extrema importância para a empresa:

A atribuição principal do auditor independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização. O conselho de administração está apoiado no trabalho da auditoria independente, o conselho de administração e a diretoria são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades.

d) Formação dos conselhos e comitês

Esta etapa do projeto visa formar toda a estrutura de governança corporativa, pois de acordo com os itens já identificados como ausentes pelo cliente, tais como: comitê de recursos humanos, auditoria interna e externa. Esta formação deve ser realizada por eleição dos membros de acordo com as capacitações para exercerem suas funções.

Os pré-requisitos para formação dos conselhos e comitês seguem abaixo:

Tabela 6 – Pré-requisitos para a formação dos conselhos e comitês

Temáticas
Experiência como executivo sênior
Experiência em gestão de pessoas
Experiência em gestão de conflitos
Conhecimentos jurídicos
Conhecimentos de finanças
Experiência em gestão de mudanças e administração de crises
Conhecimentos dos negócios da organização
Conhecimentos contábeis
Experiência em identificação e controle de riscos

Fonte: Próprio autor.

Em reunião com o sócio gestor, ele sugeriu que a votação fosse realizada tanto pelos sócios majoritários, quanto pelos sócios minoritários e suas diretorias.

P5 – “Se vamos implantar a governança corporativa em nossa empresa, devemos começar com a mudança da mentalidade participativa desde já. Precisamos dar mais transparência as pessoas dos atos decididos em nossa organização. É mais do que justo que todos participem de um processo desses.

Fizemos apenas indicações com base nas qualificações das pessoas (área de atuação, experiência e perfil de comunicação) para incluirmos nos conselhos identificados por vocês como necessários para o sistema de governança”.

De acordo com o IBGC (2015, p.39), a composição dos conselhos e comitês:

Deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Ele deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização.

Fica estabelecido que o processo de seleção dos conselheiros deve ser aderente aos princípios e valores da organização, à estratégia, ao estágio de maturidade e às expectativas em relação à atuação esperada do conselho. O processo de seleção pode contar Os Conselhos eleitos por votação direta realizada entre os sócios e associados da corporação, ficam com as diretrizes básicas estabelecidas em estatutos com a participação de terceiros independentes.

Os Conselhos eleitos por votação direta realizada entre os sócios e associados da corporação, ficam com as diretrizes básicas estabelecidas em estatutos:

1. Elaborar e aprovar o seu regimento interno;
2. Eleger, entre seus membros o seu presidente;
3. Deliberar e autorizar a contratação dos integrantes da Diretoria Executiva;
4. Aprovar o regimento Interno e definir funções da Diretoria Executiva;
5. Analisar e aprovar a proposta de programação anual da Sociedade, que deverá incluir estratégias, orçamentos, previsão de investimentos e despesas, dentre outros.
6. Fixar, se julgar conveniente, limite mínimo de contribuição financeira de organizações associadas;
7. Deliberar sobre o ingresso de novos associados,
8. Examinar e se posicionar sobre o balanço, as contas anuais, as operações patrimoniais e o relatório anual de atividades a ser apreciado pela Assembleia Geral;

Do Conselho Fiscal escolhido:

1. Elaborar o seu regimento interno e submetê-lo, assim como eventuais propostas de alteração, a aprovação da Assembleia Geral;
2. Eleger, entre seus membros, o seu presidente
3. Acompanhar os investimentos e validar o sistema de alocação de custos, registrando e indicando medidas preventivas e corretivas aos responsáveis;
4. Fiscalizar os atos dos órgãos sociais no âmbito fiscal e contábil, e verificar o cumprimento de seus deveres legais, estatutários e regimentais;
5. Examinar o balanço e as contas anuais, e opinar sobre as operações patrimoniais realizadas pelo escritório, emitindo parecer a ser submetido à Assembleia Geral e;
6. Assegurar o cumprimento da legislação tributária e trabalhista, e demais exigências correlatas estabelecidas pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria Executiva.

Da Diretoria Executiva:

1. Elaborar e submeter ao Conselho de Administração a proposta de planejamento plurianual e programação, que deverão incluir estratégias, orçamentos, previsão de investimentos e despesas, entre outros;
2. Executar a programação anual de atividades do instituto;
3. Dirigir as atividades e praticar os atos de Gestão definidos
4. Elaborar o submeter ao Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Assembleia Geral relatório anual de atividades;
5. Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia Geral o balanço e as contas, relativas ao exercício anterior, juntamente com pareceres do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal;
6. Estabelecer diretrizes sobre as atividades do pessoal, estabelecendo as bases de sua remuneração, bem como contratar e demitir funcionários;
7. Deliberar sobre a abertura de filiais no país e possivelmente no exterior e
8. Elaborar o seu Regimento Interno e submetê-lo, assim como eventuais propostas de alteração, ao Conselho de Administração.

Abaixo segue o modelo sugerido de acordo com o IGBC (2015) para a implantação da governança corporativa:

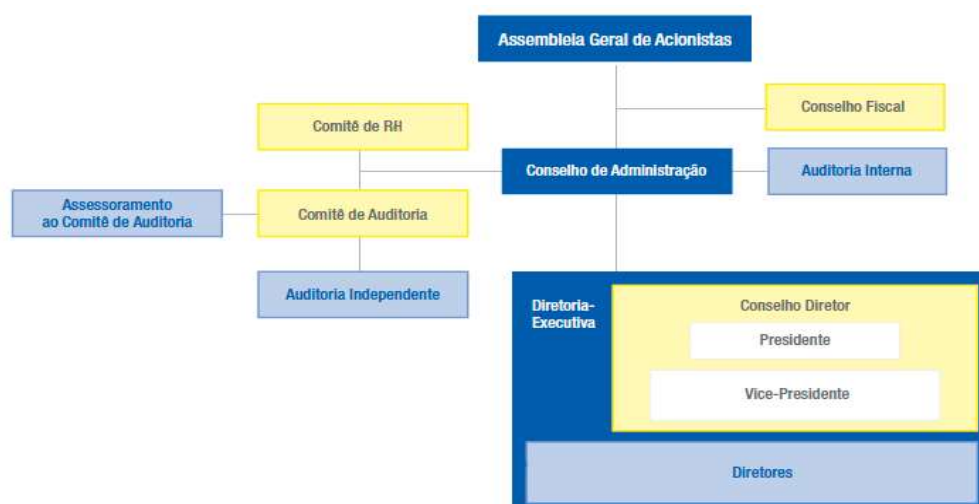
Figura 8 – Modelo de governança corporativa e agentes



Fonte: IBGC (2015, p. 34)

A estrutura de governança corporativa implantada no escritório da empresa ficou da seguinte maneira:

Figura 9 – Modelo implantado conforme as necessidades da empresa.



Fonte: Próprio autor

iii. Principais desafios pela adoção da governança corporativa

Em reunião realizada com os sócios gestores da empresa (área tributária, trabalhista e administrativa) de maneira individual foram citados como principais desafios:

Tabela 7 - Análise dos desafios na implantação

Temáticas
Cultura organizacional
Melhorar a comunicação e clareza

Fonte: Próprio autor

a) Cultura organizacional:

De maneira unanime os sócios indicaram a questão cultural como um fator que pode influenciar de maneira negativa para o sucesso do projeto.

1. Sócio da área trabalhista: “Temos certeza de que nossa cultura empresarial não nos favorece. Somos advogados e por natureza retemos as informações e deixamos tudo em sigilo, além do fato de que algumas vezes não estimulamos o compartilhamento de ideias e sugestões para melhoria. Precisamos mudar a forma como enxergamos a nossa gestão empresarial e a partir disso nos comportarmos como uma organização grande, buscando modernizar nossas rotinas”.

2. Sócio da área tributária: “O primeiro fator sem dúvida que teremos que mudar é a nossa cultura. Imagina o seguinte: somos uma empresa grande que foi crescendo no mercado ao longo dos anos sem um planejamento e agora nos deparamos com o cenário que estamos vivendo. Precisamos mudar”.

3. Sócio da área administrativa: “Como o sócio mais novo da empresa e primeira coisa que eu percebi de diferente foi a cultura, na organização anterior tínhamos sócios mais novos e que já estavam pensando na gestão da empresa de maneira moderna. Aqui temos muita diferença de idades e perfis muito tradicionalistas e isso pode atrapalhar nesse projeto.

Essa preocupação é importante no sentido de que um processo de implantação dessa proporção depende muito que a cultura da empresa mude e seja propagada com os novos objetivos, sem apego as crenças e os métodos antigos de gestão. Corroborando com esse ponto, Schein (2016, p. 117) nos afirma que a cultura é:

Um padrão de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, uma vez que aprenderam a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

b) Melhorar a comunicação e clareza

Os sócios apontaram a falta de comunicação como o outro grande fator crítico no projeto

1. Sócio da área trabalhista: “Nossa comunicação ainda não é plena. Precisamos encontrar ferramentas para divulgarmos toda e qualquer informação que seja do interesse dos sócios e gestores. A falta de divulgação de algumas políticas e procedimentos já nos prejudicou muito. É fundamental que nesse projeto possamos gerar documentos, procedimentos e canais de transparência”. A área de recursos humanos tem papel fundamental nesses pontos.

2. Sócio da área tributária: “Lembro na minha primeira reunião com os sócios onde perguntei sobre os resultados financeiros. De imediato percebi uma resistência por parte de alguns colegas, no sentido de que essa informação era confidencial e só caberia aos majoritários saber ou não. Isso gera o pior dos sentimentos dentro de uma sociedade que é a “desconfiança”. Essa incerteza nos dá dúvidas quanto aos rumos da organização”.

3. Sócio da área administrativa: “Só teremos transparência e uma comunicação efetiva a partir do momento que tivermos alguma cobrança formal. Com a montagem dos conselhos vem a autonomia e vigilância para que muitas das informações que não eram divulgadas sejam documentadas e publicadas. Somente dessa maneira o projeto terá sucesso. Se dependermos apenas da boa vontade das pessoas, dificilmente isso se tornará confiável”.

Segundo o IBGC (2015), para os agentes da governança:

É fundamental que estabeleçam estratégias de comunicação e programas de treinamento com a finalidade de disseminar, entre as partes interessadas, políticas, procedimentos, normas e práticas baseadas no código de conduta da organização. A essas medidas devem estar associados processos e indicadores formais, a fim de viabilizar o monitoramento dos padrões de conduta adotados, concorrendo para um efetivo engajamento da alta administração nos mecanismos de conformidade da organização e possibilitando que eventuais desvios possam ser evitados ou proativamente identificados, corrigidos e, eventualmente, punidos.

3.2 Análise dos questionários

Nesta parte analisaremos as respostas dos questionários pré-formatados para avaliar a aderência aos princípios de governança corporativa.

iv. Percepção dos princípios de governança corporativa

Essa primeira etapa da pesquisa demonstra a perspectiva dos sócios e diretores, quanto aos princípios de governança corporativa, segundo o código do IBGC. Para a avaliação foi apresentado um questionário de escala de Likert com intensidade de 1 a 5 em que 1 discordo completamente e 5 é concordo plenamente que o princípio já é praticado na empresa.

Esse ponto da pesquisa identifica a visão e identificação com os princípios da governança. Saber qual a identificação de cada sócio e diretor com os princípios já praticados facilita o mapeamento dos processos para implantação.

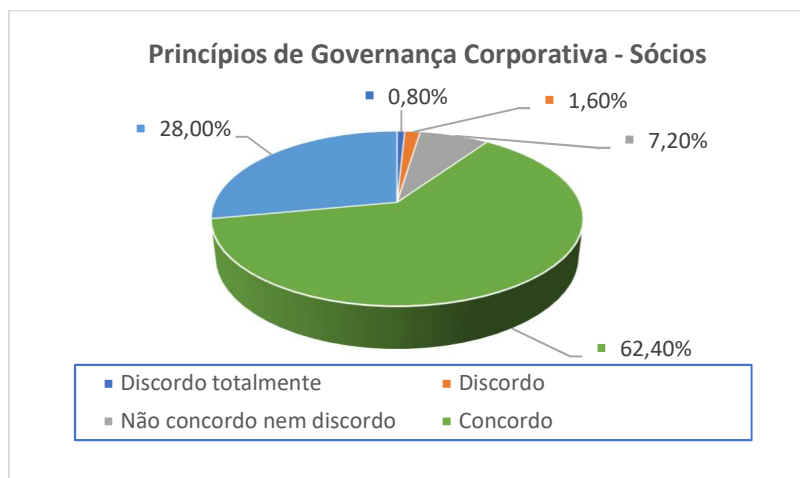
Tabela 8 – Resumo de respostas do questionário.

Sociedade	% ações	Transparência	Equidade	Prestação de Contas (accountability)	Responsabilidade Corporativa
Sócio 1	10,0%	4	4	4	4
Sócio 2	1,0%	1	4	4	5
Sócio 3	1,0%	4	4	5	4
Sócio 4	1,0%	3	4	4	4
Sócio 5	5,0%	3	4	4	5
Sócio 6	10,0%	5	4	3	5
Sócio 7	5,0%	4	4	4	5
Sócio 8	1,0%	1	4	4	3
Sócio 9	1,0%	5	3	4	4
Sócio 10	45%	5	5	3	4
Sócio 11	1,0%	2	3	4	4
Sócio 12	1,0%	2	3	4	5
Sócio 13	1,0%	5	4	4	5
Sócio 14	10,0%	5	4	3	4
Sócio 15	1,0%	4	3	4	4
Sócio 16	1,0%	5	3	4	4
Sócio 17	1,0%	4	4	4	4
Diretor 1	0%	2	4	3	4
Diretor 2	0%	3	2	4	4
Diretor 3	0%	4	5	3	5
Diretor 4	0%	3	5	5	4
Diretor 5	0%	4	4	3	3

Fonte: Próprio autor.

Avaliação dos grupos (Diretoria e Sócios):

Gráfico 3 – Princípios de governança corporativa na visão dos sócios.



Fonte: Próprio autor.

Tabela 9 – Princípios de governança corporativa na visão dos sócios

Grupo dos Sócios	F	%
Discordo totalmente	2	0,80%
Discordo	4	1,60%
Não concordo nem discordo	18	7,20%
Concorde	156	62,40%
Concorde totalmente	70	28,00%
Total		100,00%

Fonte: Próprio autor.

Para **62,40%** do grupo de sócios da empresa concordam que já possuem os princípios de governança corporativa na sua essência.

Na comparação dos resultados obtidos, temos como mais percebido pelos sócios o princípio de prestação de contas com **78,79%**, conforme demonstra a tabela comparativa abaixo:

Tabela 10 – Comparativo - princípios de governança na visão dos sócios

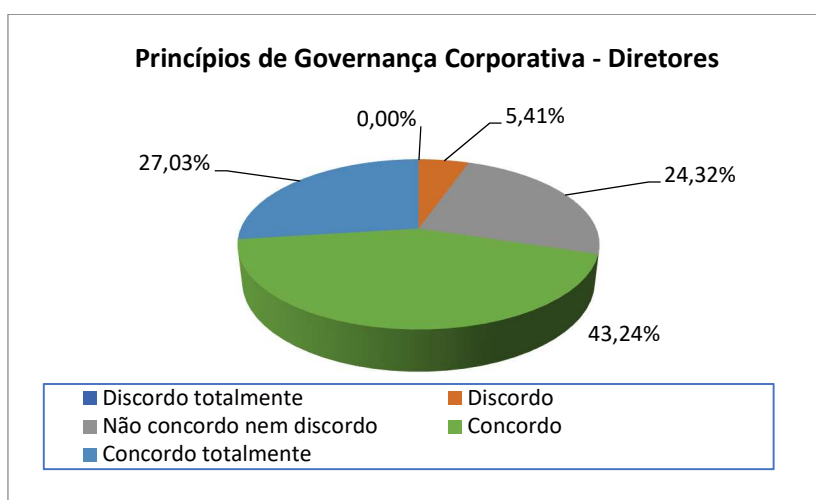
Grupo dos Sócios	F (A)	%	F (B)	%	F (C)	%	F (D)	%
Discordo totalmente	2	3,23%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Discordo	4	6,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Não concordo nem discordo	6	9,68%	15	23,44%	9	13,64%	3	4,11%
Concorde	20	32,26%	44	68,75%	52	78,79%	40	54,79%
Concorde totalmente	30	48,39%	5	7,81%	5	7,58%	30	41,10%
Total		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Transparência = F(A), Equidade = F(B), Prestação de Contas (accountability) = F(C) e Responsabilidade Corporativa = F(D)

Fonte: Próprio autor

Esse resultado demonstra que o princípio é um dos mais importantes para os acionistas.

Gráfico 4 - Princípios de governança corporativa na visão dos diretores.



Fonte: Próprio autor.

Tabela 11 – Princípios de governança corporativa na visão dos diretores

Grupo de diretores	Fa	%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	4	5,41%
Não concordo nem discordo	18	24,32%
Concordo	32	43,24%
Concordo totalmente	20	27,03%
Total		100,00%

Fonte: Próprio autor.

Para o grupo dos diretores, **43,24%** concordam que a empresa possui os princípios de governança corporativa.

Na comparação dos resultados obtidos nos princípios, temos como mais fortemente percebido pelos diretores o item da Responsabilidade Corporativa com o resultado de 60,00%, conforme demonstra a tabela comparativa abaixo:

Tabela 12 – Comparativo - princípios de governança na visão dos sócios

Grupo dos Sócios	F (A)	%	F (B)	%	F (C)	%	F (D)	%
Discordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Discordo	2	12,50%	2	10,00%	0	0,00%	0	0,00%
Não concordo nem discordo	6	37,50%	0	0,00%	9	50,00%	3	15,00%
Concordo	8	50,00%	8	40,00%	4	22,22%	12	60,00%
Concordo totalmente	0	0,00%	10	50,00%	5	27,78%	5	25,00%
Total		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

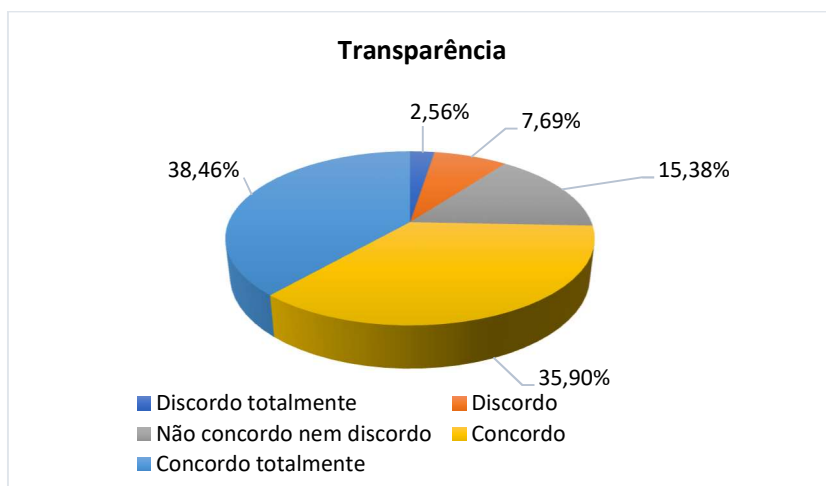
Transparência = F(A), Equidade = F(B), Prestação de Contas (accountability) = F(C) e Responsabilidade Corporativa = F(D)

Fonte: Próprio autor.

Avaliação por princípio dentro de toda organização:

a) **Transparência:** O contexto pesquisado, representa mais do que a obrigação de informar. Reflete o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

Gráfico 5 – Gráfico do princípio da transparência



Fonte: Próprio autor.

Tabela 13 – Resultados do princípio da transparência

Transparência	F	%
Discordo totalmente	2	2,56%
Discordo	6	7,69%
Não concordo nem discordo	12	15,38%
Concordo	28	35,90%
Concordo totalmente	30	38,46%
Total	78	100,00%

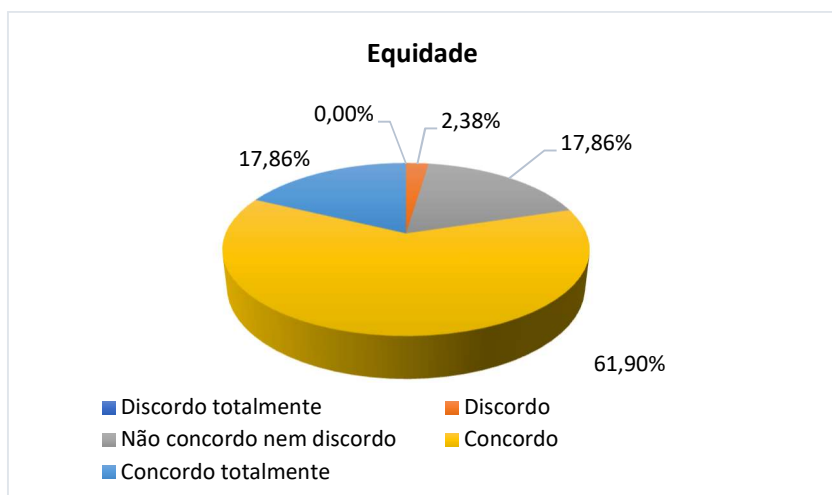
Fonte: Próprio autor.

A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Contemplando além do desempenho econômico-financeiro os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. A empresa ficou com um percentual de **38,46%** de pessoas concordam totalmente que o índice é presente na organização.

b) **Equidade:** o segundo princípio avaliado foi equidade, o qual se caracteriza pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, sendo inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias, este princípio apresentou um resultado de **61,90%**

das pessoas que concordam que o item é praticado. A equidade é percebida como importante em muitas práticas adotadas pela empresa, onde seria mais plausível nas reuniões dos conselhos que todos tivessem o direito ao voto.

Gráfico 6 – Gráfico do princípio da equidade



Fonte: Próprio autor.

Tabela 14 – Resultados do princípio da equidade

Equidade	Fa	%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	2,38%
Não concordo nem discordo	15	17,86%
Concordo	52	61,90%
Concordo totalmente	15	17,86%
Total	84	100,00%

Fonte: Próprio autor.

c) Prestação de Contas: O princípio analisado foi a prestação de contas. O IBGC recomenda que os agentes de governança prestem contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. A avaliação correspondente a este princípio na percepção dos entrevistados alcançou o resultado **66,67%**.

Gráfico 6 – Gráfico do princípio da prestação de contas (accountability)



Fonte: Próprio autor.

Tabela 15 – Resultados do princípio da prestação de contas (accountability)

Prestação de Contas (accountability)	Fa	%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	18	21,43%
Concordo	56	66,67%
Concordo totalmente	10	11,90%
Total	84	100,00%

Fonte: Próprio autor.

d) Responsabilidade Corporativa: O último princípio avaliado foi a Responsabilidade Corporativa, segundo o IBGC “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. O princípio de responsabilidade corporativa alcançou um resultado de **55,91%**. Este princípio foi reconhecido como o de sustentabilidade, alguns relatos enfatizavam a visão de longo prazo, outros apontavam este como o principal ponto de atenção.

Gráfico 7 – Gráfico do princípio da responsabilidade corporativa



Fonte: Próprio autor.

Tabela 16 – Resultados do princípio da responsabilidade corporativa

Responsabilidade Corporativa	Fa	%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	6	6,45%
Concordo	52	55,91%
Concordo totalmente	35	37,63%
Total	93	100,00%

Fonte: Próprio autor.

O estudo dos princípios é importante para saber o quanto a cultura e a gestão da empresa estão alinhadas e comprometidas para um programa de governança corporativa.

v. **Recomendações para implantar a governança corporativa.**

Após o mapeamento das políticas necessárias e dos riscos de perda ao longo do tempo de um projeto tão importante, capaz de mudar todo o processo de gestão da organização, foram necessárias algumas recomendações e criação de documentos para divulgação e orientação de toda corporação.

a) Evitar o conflito de Agência

Se torna importante dentro de um projeto de implantação de governança corporativa evitar que exista confronto entre os interesses dos acionistas de uma empresa e os dos gestores. Exemplos desses conflitos podem ser:

- Tomada de decisão visando o próprio benefício
 - Gestão focada no curto prazo: estratégias defensivas
 - Diretrizes impactantes onde não exista consenso entre as partes, e;
 - Manipulação de resultados
- b) Criar uma a governança corporativa em virtude da cultura organizacional
- c) Ter uma hierarquia bem definida
- d) Manter rotinas de auditorias internas e externas
- e) Buscar a igualdade entre todos os acionistas
- f) Documentar todas as ações realizadas – Criar acesso a informação, através de documentos que possam disseminar o conhecimento das decisões e políticas da empresa. A criação de manuais, intranet, procedimentos e políticas abertos para consulto dos integrantes da organização.

Exemplos:

- Estatuto Social
- Código de Conduta e ética
- Política de Aplicações Financeiras
- Política de Aquisição de Bens e Serviços
- Política Corporativa de Prevenção e Combate ao Financiamento do Terrorismo, à Lavagem de Dinheiro e à Ocultação de Bens, Direitos e Valores
- Política de Compliance e Controles Internos
- Política de Comunicação
- Política de Continuidade de Negócios
- Política de Divulgação de Informações
- Política de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da B3
- Política de Recursos Humanos
- Política de Gestão de Riscos Corporativos
- Política de Prevenção e Combate à Corrupção e à Fraude
- Política de Segurança da Informação
- Política de Sustentabilidade
- Política de Tecnologia da Informação

- Regimentos internos e outros

g) Avaliação de desempenho periódica – O conjunto de boas práticas de governança corporativa precisam ser aliados a um desenvolvimento sustentável no longo prazo, portanto se torna importante que as normas de conduta e práticas de gestão devem ser avaliadas periodicamente, para que a eficácia e a efetividade delas sejam mensuradas.

CONCLUSÕES

Governança corporativa se tornou um dos temas mais em alta no Brasil. Sua importância para as organizações se torna cada vez mais necessária na presença de acordos comerciais e parcerias entre as empresas. Instituições de ensino e órgãos responsáveis pela garantia de regras e melhores práticas sob essa ótica estão cada vez mais intensificando seu conhecimento. Em algumas atividades, as parcerias e contratos só são realizados se ambas as empresas possuírem programas sólidos de governança corporativa.

Buscando modelos transparentes de negócios, as organizações tendem a estabelecer códigos de condutas e regras baseados em governança corporativa. O processo de implantação de uma gestão voltada para tal mudança é extremamente longo e demanda uma conscientização dos sócios, diretores, colaboradores de todo um sistema de relacionamento com clientes, fornecedores.

A necessidade por atingir um patamar que acabe por se tornar um diferencial competitivo, fez com que o escritório buscasse motivações para mudar seu modelo de gestão, criar regras, gerar informações e conhecimentos para demais colaboradores, manter os contratos com os clientes atuais e novos clientes. A demanda pela transparência nos resultados, fizeram com que os sócios e demais dirigentes fossem visionários quanto a implantação do novo método de gestão. Empresas que possuem boas práticas de governança ganham mais visibilidade no mercado e facilidade para captar recursos.

Para se concluir, entende-se que o objetivo do estudo foi alcançado, pois foi possível identificar junto aos sócios da corporação quais seriam os principais desafios na implantação da governança corporativa, e prepara-los para monitorar e acompanhar essas mudanças após a implementação, comunicando a empresa dos principais pontos identificados no resultado da pesquisa para atuação e correção ao longo do tempo.

Além disso, foi possível avaliar a percepção dos membros da governança quanto aos princípios já praticados. Essa visão é de extrema importância para o enquadramento e integração das partes que envolvem o sistema de governança corporativa.

Outro ponto importante através do mapeamento das etapas básicas foi possível verificar as principais necessidades no modelo a ser implantando, tais como: criação dos conselhos e comitês que serão responsáveis pelas tomadas de decisões juntos aos acionistas e identificar a necessidade de contratação de auditoria externa e estabelecer regras fortes para a corporação.

Para que as ações implementadas tenham sucesso será necessário um esforço de todos os colaboradores envolvidos, da gestão da empresa em querer assumir o compromisso com a mudança de cultura e quebra de paradigmas, e ainda contar com a vigilância dos conselhos e comitês para cumprimento das regras e busca pelo aperfeiçoamento contínuo da comunicação e dos procedimentos e boas práticas implantadas e melhorar a percepção da organização quanto aos princípios de governança. Fatores sinalizados pelos sócios como possíveis desafios ao projeto.

Nas recomendações para pesquisas futuras fica é a aplicação do modelo para qualquer área de negócio, adequando ao mapeamento das necessidades de cada organização e a percepção da importância das exigências dos acionistas da empresa e a busca pela validação do modelo implantando com questionários aplicados com pelo menos dois anos de implantação do projeto. Se torna importante medir o sucesso das atividades realizadas e da pesquisa de satisfação e clima da empresa após a mudança do processo de gestão.

Esse projeto pode contribuir para estudos de novas consultorias na implantação de modelos de governança corporativa e trazer a luz as dificuldades encontradas ao longo da implementação em um escritório de advocacia.

Na contribuição acadêmica o estudo demonstra a ligação das áreas envolvidas no modelo de gestão, suas necessidades e pontos focais de atuação.

Como recomendação para estudos futuros fica a parte a ser analisada após a implantação, pois o estudo se limitou ao escopo de trabalho da consultoria para apenas implantar o modelo de governança, assim os resultados obtidos pelo pesquisador ficam condicionados até essa etapa. Em um próximo estudo pode ser analisado o projeto e os possíveis impactos na organização observados na sua execução.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti (2016). *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo*. 5ª edição. São Paulo, Atlas.

ATTIE, Willian. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3ª edição. São Paulo: Atlas.

AZEVEDO, Simone (2000). *Administrar para todos os acionistas é o grande desafio*. Clipping do IBGC. São Paulo. Solução.

BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros (2005). *Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil*. Revista do BNDS, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.111-148, dez. 2005.

Disponível em

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/200512_8.html. Consultado em 27/08/2017.

BRASIL. Lei n. 6.385, de 7 de dezembro de (1976). *Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários*. Presidência da República – Subchefia para Assuntos Jurídicos.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6385original.htm>. Consultado em: 23 de janeiro de 2018.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 16 de dezembro de (1976). *Dispõe sobre as Sociedades por Ações*. Presidência da República Casa Civil- Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Consultado em: 23 de janeiro de 2018.

BRASIL. Lei n. 9.457, de 5 de maio de (1997). Altera dispositivos da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, *que dispõe sobre as sociedades por ações* e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, *que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários*. Presidência da República Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9457.htm>. Consultado em: 23 de janeiro de 2018.

CARREIRA, Dorival (2009). *Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2ª edição rev. e ampl. São Paulo: Saraiva.

CARVALHO FILHO, José dos Santos (2010). *Manual de direito administrativo*. 23ª.edição. Rio de Janeiro. Lumen Juris.

CARVALHO, Antonio Gledson de (2002). *Governança corporativa no Brasil em perspectiva*. Revista de Administração, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16656/governanca-corporativa-no-brasil-em-perspectiva>. Consultado em: 28 de julho de 2017.

CASTRO, Domingos P. (2008). *Auditoria e Controle Interno na Administração Pública*, Editora: Atlas.

CERTO; Samuel C. (2003). *Administração Moderna*. 9ª edição. São Paulo: Pearson.

CFC, Conselho Federal de Contabilidade. (2003). *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia*. 3ª edição. Brasília, Editora CFC.

CHAGAS, J.F. (2007). *Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações*. In: VIII Congresso de Contabilidade, 2007. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>. Consultado em: 04 de abril de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto (2014). *Gestão de pessoas. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 10ª edição. Rio de Janeiro.

CHURCHILL JR., G.A. (1987). *Marketing research: methodological foundations*. 10ª edição. Chicago: The Dryden Press.

CORTES, S. V. (2011). Instituições participativas e acesso a serviços públicos nos municípios brasileiros. In: PIRES, R. R. C. (org.). *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação*. Brasília: Ipea.

CREPALDI, Silvio Aparecido (2000). *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo. Atlas.

DAFT, Richard L. (2005) (tradução Robert Brian Taylor), *Administração*, São Paulo, Pioneira.

DE SORDI, José Osvaldo (2012). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 3ª edição. São Paulo, Saraiva.

FAI ADMINISTRADORES (2008). *O Administrador nos três níveis estratégicos*. São Paulo.

Disponível em:

<http://faiadministradoresadministrador.blogspot.com.br/2008/11/o-administrador-no-trs-nveis.html>. Consultado em: 07 de abril de 2018.

IBGC (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 5ª versão.

Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Consultado em: 03/04/2017.

JENSEN, Michael (2001). *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. 1ª Edição. Cambridge. Harvard University Press.

JENSEN, Michael; MECKLING, Willian. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure*. Journal of Financial Economics.

JUND, Sérgio (2001). *Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. Rio de Janeiro. Consulex,

KIGNEL, L.; WERNER, R. A. (2007). *Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea*. São Paulo, Integrare Editora.

LACOMBE, Francisco (2009). *Dicionário de Negócios*. São Paulo, Saraiva.

LEITE, Elaine da Silveira (2006). *Governança corporativa e mídia: a construção de uma nova realidade social? In: WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE – O MUNDO EMPRESARIAL E A QUESTÃO SOCIAL, 5., 2006, Porto Alegre. Anais eletrônicos... Porto Alegre: PUCRS, 2006.*

Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/5workshop/pdf/gt02_elaine.pdf>.

Consultado em: 24 de setembro 2017.

LORSCH, J. W; McTague, E. (2016). *Culture is not the culprit*. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2016/04/culture-is-not-the-culprit>

Consultado em: 24 de setembro 2017.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. (2012). *Análise de entrevistas não estruturadas; da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOY, et ali. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, Saraiva.

MAUTZ, Robert Kuhn. (2016). *Princípios de auditoria*. Tradução de Hilário Franco, 10ª edição. São Paulo, Atlas.

MENDES, Andréa Paula Segatto (2001). *Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. 2001*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Public DIO.

MONTEIRO, Paulo da Veiga (2003). *E a Governança Corporativa?* Jornal Valor Econômico. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW R. B. (1993). *Arquitetura organizacional: a chave para mudança empresarial*. 5. ed. Rio de Janeiro, Campus.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças (2006). *Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo, Atlas.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. (2009). *Gestão de processos: Pensar, Agir e Aprender*. Porto Alegre. Bookman.

SEIFFERT, Peter Quadros. (2007). *Estruturação Organizacional: Planejando e implantando uma nova estrutura*. São Paulo, Atlas.

SILVEIRA, A. M. 2004. *Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. São Paulo, USP.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli Da, (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Elsevier.

SILVEIRA, Alexandre. (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. 2ª edição. São Paulo, Atlas.

TANURE, B; Cançado. (2005). *V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira*. ERA – Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, abr – jun 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol45-num2-2005/fusoes-aquisicoes-aprendendo-com-experiencia-brasileira>. Consultado em 10 de julho de 2017.

UHL, Franz. (1974). *Auditoria Interna*. 2º Edição – São Paulo, Atlas.

UZEDA, Castro. (2014). *Surgimento da Governança Corporativa*, São Paulo, Makron.

VILELA, Bruno Guedes. (2005). *O novo mercado e a governança corporativa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.azevedosette.com.br/noticias/noticia?id=257>>. Consultado em: 24 de janeiro 2018.

WARRICK, D. D. (2017). *What leaders need to know about organization culture*. Kelley School of Business, Indiana University, Elsevier.

WESTON, John Fred; BRIGHAM, Eugene. (2014). *Fundamentos da administração financeira*. 10. Edição. São Paulo, Pearson Makron Books.

APENDICE 1

Questionário para aplicação aos Sócios da Organização

1. Princípios da Governança Corporativa:

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar valor das organizações.

Assinale os princípios de Governança corporativa abaixo que você percebe como já existentes na organização e descreva ações e práticas por meio das quais são traduzidas. Na sequência considerando uma escala de intensidade 1 a 5, em que 1 representa discordo plenamente e 5 concordo plenamente que o princípio é percebido fortemente, escolha a numeração melhor representa na sua percepção à intensidade com que é praticado.

Transparência: 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 (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

1	2	3	4	5

Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

1	2	3	4	5

Prestação de Contas: Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

1	2	3	4	5

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputação, etc.) no curto, médio e longo prazos.

1	2	3	4	5

Questionário para aplicação aos Diretores da Organização

1. Princípios da Governança Corporativa:

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar valor das organizações.

Assinale os princípios de Governança corporativa abaixo que você percebe como já existentes na organização e descreva ações e práticas por meio das quais são traduzidas. Na sequência considerando uma escala de intensidade 1 a 5, em que 1 representa discordo plenamente e 5 concordo plenamente que o princípio é percebido fortemente, escolha a numeração melhor representa na sua percepção à intensidade com que é praticado.

Transparência: 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 (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

	1	2	3	4	5

Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

	1	2	3	4	5

Prestação de Contas: Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

	1	2	3	4	5

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental e reputação, etc.) no curto, médio e longo prazos.

	1	2	3	4	5

APENDICE 2

Questionário de Perguntas Abertas aos Sócios

Questionário – Governança Corporativa

Ano início da Implantação da Governança Corporativa:

2017.

1. Como representante da organização, poderia destacar as principais motivações em implantar a Governança Corporativa?

Resposta 1:

P1 - Temos muitas motivações para implantar a governança corporativa, principalmente a urgência. Nosso relacionamento com os clientes, governo e até mesmo com meus sócios mudou muito ao longo dos anos.

Acredito que essa mudança tenha sido pautada pelo nosso crescimento. Muitos dos sócios querem ter as informações sendo compartilhadas com eles e atuarem de imediato em questões dos seus interesses.

Nossas motivações partem de dois ambientes:

Interno: Buscar por desempenho e melhores resultados, melhorar nossa comunicação com os demais membros da composição da empresa, resolver possíveis conflitos de interesses, dar mais transparência nas nossas tomadas de decisões e ter pessoas sempre disponíveis e capacitadas para assumir a sucessão de nossos conselhos e gestão.

No externo nós temos a preocupação a conformidade legal, que é fato de realizarmos nossos negócios dentro regulações do mercado. O outro ponto que foi crucial para decidirmos implantar a governança foi a reação do mercado, e principalmente alguns dos nossos clientes exigirem um plano de governança em nossas parcerias para manterem contratos conosco. Acreditamos que teremos maior visibilidade frente a concorrência, vanguarda em nossa atividade.

2. Quem é o responsável por tomar as decisões sobre a política de recursos humanos da empresa?

Resposta 2:

P2 - O nosso sócio responsável pela área trabalhista. Todas as decisões do RH eram de responsabilidade dele devido a sua especialidade e o conhecimento por atuar na área

trabalhista da nossa empresa. Toda e qualquer decisão era de sua responsabilidade sem fosse submetido a uma instancia superior para avaliar. Seu conhecimento para a tomada de decisão é forte, por isso nenhum de nós o questionava.

3. A empresa possui auditoria interna para os resultados e publicações contábeis?

Resposta 3:

P3 - Temos uma empresa prestadora de serviços contábeis que nos dá todo o suporte e confecciona os balanços da empresa. Temos a nossa controladoria que é a responsável por lançar e enviar toda essa documentação para o prestador de serviços. Nossa auditoria sempre foi baseada nos relatórios enviados pelo Controller e da publicação do balanço patrimonial.

4. A empresa possui auditoria externa?

Resposta

P4 – Tivemos um profissional dessa área que trabalhou até 2015 para a nossa empresa. Ele era nosso prestador de serviços desde 2009, porém em 2015 nosso Controller descobriu uma fraude com manipulação das informações nos nossos impostos e valores das receitas. Isso nos gerou grandes prejuízos de escala financeira e impedimento de operar com alguns clientes devido ao bloqueio realizado pela Receita Federal do Brasil.

5. Diante da necessidade da formação dos conselhos e comitês, como a organização espera que a votação seja realizada?

Resposta:

P5 – Se vamos implantar a governança corporativa em nossa empresa, devemos começar com a mudança da mentalidade participativa desde já. Precisamos dar mais transparência as pessoas dos atos decididos em nossa organização. É mais do que justo que todos participem de um processo desses.

Fizemos apenas indicações com base nas qualificações das pessoas (área de atuação, experiência e perfil de comunicação) para incluirmos nos conselhos identificados por vocês como necessários para o sistema de governança.

6. Com a implementação do projeto a organização vai passar por uma mudança do modelo de gestão tradicional que vocês possuem para um modelo pautado pela governança corporativa.

7. Quais os principais desafios na visão de vocês podem influenciar no andamento do projeto.

Cultura organizacional:

4. **Sócio da área trabalhista:** “Temos certeza de que nossa cultura empresarial não nos favorece. Somos advogados e por natureza retemos as informações e deixamos tudo em sigilo, além do fato de que algumas vezes não estimulamos o compartilhamento de ideias e sugestões para melhoria. Precisamos mudar a forma como enxergamos a nossa gestão empresarial e a partir disso nos comportarmos como uma organização grande, buscando modernizar nossas rotinas”.

5. **Sócio da área tributária:** “O primeiro fator sem dúvida que teremos que mudar é a nossa cultura. Imagina o seguinte: somos uma empresa grande que foi crescendo no mercado ao longo dos anos sem um planejamento e agora nos deparamos com o cenário que estamos vivendo. Precisamos mudar”.

6. **Sócio da área administrativa:** “Como o sócio mais novo da empresa e primeira coisa que eu percebi de diferente foi a cultura, na organização anterior tínhamos sócios mais novos e que já estavam pensando na gestão da empresa de maneira moderna. Aqui temos muita diferença de idades e perfis muito tradicionalistas e isso pode atrapalhar nesse projeto.

Melhorar a comunicação e clareza

4. **Sócio da área trabalhista:** “Nossa comunicação ainda não é plena. Precisamos encontrar ferramentas para divulgarmos toda e qualquer informação que seja do interesse dos sócios e gestores. A falta de divulgação de algumas políticas e procedimentos já nos prejudicou muito. É fundamental que nesse projeto possamos gerar documentos, procedimentos e canais de transparência”. A área de recursos humanos tem papel fundamental nesses pontos.

- 5. Sócio da área tributária:** “Lembro na minha primeira reunião com os sócios onde perguntei sobre os resultados financeiros. De imediato percebi uma resistência por parte de alguns colegas, no sentido de que essa informação era confidencial e só caberia aos majoritários saber ou não. Isso gera o pior dos sentimentos dentro de uma sociedade que é a “desconfiança”. Essa incerteza nos dá dúvidas quanto aos rumos da organização”.

- 6. Sócio da área administrativa:** “Só teremos transparência e uma comunicação efetiva a partir do momento que tivermos alguma cobrança formal. Com a montagem dos conselhos vem a autonomia e vigilância para que muitas das informações que não eram divulgadas sejam documentadas e publicadas. Somente dessa maneira o projeto terá sucesso. Se dependermos apenas da boa vontade das pessoas, dificilmente isso se tornará confiável”.