

# A influência de agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança

The influence of governance agency in the corporate governance process: a bibliographic study on the governance secretariat

Silvana Chiaretto<sup>1</sup> e Silvana Pugedo Frade Paes<sup>2</sup>

Recebido: 17/10/2016

Aprovado: 08/03/2017

Publicado: 31/01/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

A pesquisa aborda a influência da Secretaria de Governança, como agente de governança, no processo de governança corporativa. O objetivo principal foi compreender como a Secretaria Geral pode ser facilitadora e fomentadora no processo da governança corporativa das organizações. Assim, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema. Por fim, considera-se que dispor de uma Secretaria de Governança está ao alcance de qualquer organização, independentemente do seu porte ou do setor de atuação, contribuindo, neste sentido, para a qualidade do seu processo decisório e gerando valor para as partes inter-relacionadas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Secretaria de Governança; Processo decisório.

## ABSTRACT

The influence of the Governance Secretariat, as governance agent in the corporate governance process. The main objective is to understand how the General Secretariat may be facilitative and fuels in the process of corporate governance of organizations. So, it was held literature on the subject. Finally, it is considered to have a Governance Secretariat is available to any organization, regardless of their size or business sector, contributing in this regard to the quality of their decision-making and generating value for the internal parts related.

**Keywords:** Corporate governance; Secretary of Governance; decision making.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Pós-graduada em Comunicação e Marketing pelo UNIBH e graduada em Comunicação Social pelo Unicentro Newton Paiva. Coordenadora da área de ciências empresariais - FACE e do curso de MBA em Gestão em Marketing Estratégico e professora dos cursos de MBA/pós-graduação da Universidade FUMEC e outros. Brasil. Contato: silvana.chiaretto@fumec.br

<sup>2</sup> MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec. Brasil. Contato: silvanapugedo@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se encontra em evidência a discussão no mundo organizacional dos temas relacionados à sustentabilidade, ética, governança, transparência, equidade, integridade, prestação de contas, responsabilidade e imparcialidade, vez que - na medida em que as organizações tornam-se mais complexas ou o ambiente regulatório e legal dos negócios torna-se mais seletivo e competitivo - há necessidade de modelos de governança mais estruturados e de fácil interação dos seus agentes.

Neste sentido, há de se primar pelo processo de governança corporativa. Pesquisar sobre como a Secretaria de Governança pode atuar e contribuir para o aprimoramento deste processo, bem como otimizar o processo decisório, além de compreender, aprofundadamente, qual seu papel na segurança da informação, na disponibilização de dados e informações de forma concomitante, isonômica e confiável, e na avaliação de desempenho dos diretores e conselheiros. Além de descobrir se trata de um investimento ou uma despesa para a organização.

Hipoteticamente, pode-se considerar a Secretaria de Governança como um agente da governança corporativa, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório da organização. A função de Secretaria de Governança não é mais apenas prover e organizar as ações dos órgãos e agentes da governança, mas uma facilitadora da governança, constituindo-se também como agente para atuar criticamente o entendimento do negócio e suas demandas.

Assim, como justificativa deste estudo, encontra-se a importância da atuação da Secretaria de Governança em um processo cada vez mais complexo, vez que para existir e desenvolver e operar seus processos internos, uma organização não depende apenas da sua produção, mas também da sua gestão, cujas principais deliberações devem ser adequadamente fundamentadas, registradas, divulgadas e passíveis de verificação pelas partes envolvidas e ou interessadas, dentro da sua atuação legal ou estratégica.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral compreender qual o papel da Secretaria de Governança como agente de governança no fortalecimento da interação entre os demais agentes de governança e na disseminação das melhores práticas da governança. Tendo como objetivos específicos: decompor os principais conceitos de governança corporativa; analisar a atuação e as atribuições da Secretaria de Governança no processo de governança, como organizadora, como gestora de informações, como

consultora e fomentadora das melhores práticas da governança; e, averiguar os reflexos dessa atuação no aprimoramento desse processo.

Neste sentido, este estudo será desenvolvido através de um estudo bibliográfico, alinhado a uma pesquisa descritiva, tendo a análise bibliográfica como técnica de coleta e a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados.

A estrutura deste estudo contará com uma introdução, um capítulo destinado ao referencial teórico, um capítulo para a metodologia da pesquisa, outro capítulo para análises e resultado, além de um capítulo para as considerações finais.

Este estudo visa responder ao seguinte questionamento: **A Secretaria de Governança pode se apresentar como um facilitador e um fomentador do processo de governança?**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A separação da propriedade e do controle entre acionistas e administradores é uma forte característica das corporações modernas mundiais, induzindo o surgimento de necessidade de se estabelecer mecanismos que alinhassem os interesses de ambos, de forma que os administradores agissem no melhor interesse de todos os acionistas. (SILVEIRA, 2005).

No Brasil, entretanto, a alta concentração da propriedade e do controle, ou seja, posse das ações aliada à tomada de decisões, além da baixa proteção dos acionistas faz com que o maior conflito seja entre acionistas majoritários e minoritários e não entre acionistas e gestores. (SILVA & LEAL, 2007).

Caminhar na direção de um robusto Sistema de Governança Corporativa e instituir e aplicar suas melhores práticas propiciará, cada vez mais, decisões de boa qualidade e sustentáveis.

Para Murakoshi (2011), boas práticas de governança corporativa também trazem benefícios diretos ao negócio, com fortalecimento da imagem e reputação, maior engajamento dos associados e maior facilidade de acesso ao capital,

Prado e Vilela (2013) consideram que a causa da governança corporativa sedimentou-se como assunto permanente no meio acadêmico e, na mídia especializada, vem sendo tratado como tema de interesse dos investidores no mercado de capitais e, portanto, figurando na pauta de preocupações dos empresários. Todos procuram compreender e aplicar as melhores práticas de governança calcadas em procedimentos

detalhados e previamente estabelecidos, buscando garantir que a empresa tenha melhores padrões de direção, fiscalização e retorno financeiro do investimento realizado, de forma longa e sustentável.

O tema Governança Corporativa instiga muitas e amplas discussões, principalmente na atualidade, onde as organizações estão mais atuantes e mais visíveis nos contextos institucional e governamental. (RODRIGUES & BRANDÃO, 2010).

## **2.1. Conceitos de Governança Corporativa**

Para Silveira (2005), governança corporativa é um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade.

Conforme Silva e Leal (2007) governança corporativa é descrita como mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de um empresa ou conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência (SILVA & LEAL, 2007).

Para Oliveira (2006), governança corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas - com seus negócios, produtos e serviços - ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas - acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governo -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa] (2015) define governança corporativa como sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A governança corporativa não é estática ou apresenta respostas fáceis. Como um processo dinâmico que é, vez que precisa ser sempre aperfeiçoada para atender ao presente e ao futuro das organizações, não é um modelo universal, mas um sistema que busca na diversidade de cada organização a utilização das melhores práticas.

## **2.2. Componentes do Sistema de Governança Corporativa**

O Sistema de Governança Corporativa abrange o ambiente onde uma organização está inserida, tendo como base a legislação e a regulamentação relativa ao seu setor de atuação.

Este Sistema é composto pelas partes interessadas ou *stakeholders*, sócios ou acionistas da organização, conselhos de administração e fiscal, diretoria, auditorias interna e externa, comitês de assessoramento dos conselheiros de administração e dos diretores, conselhos de família e a Secretaria de Governança.

Os instrumentos jurídicos que norteiam este Sistema são acordo de acionistas ou acordo de sócios, estatuto social ou contrato social, regimentos internos dos conselhos de administração e fiscal e da diretoria, políticas, normas e códigos de conduta ou de ética, manual para participação em assembleia geral e manual de governança.

Para tanto, são utilizadas, como ferramentas e de caráter mais operacional, o calendário anual de reuniões, agendas das reuniões, e, ainda, como ferramentas de caráter mais elaborado, atas e extratos das reuniões, propostas de deliberação, portal ou site de governança e avaliação dos conselheiros e diretores, proporcionando agilidade na comunicação, transparência e facilidade às informações.

Dentro deste Sistema, encontram-se os agentes de governança, que, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2005), são aqueles indivíduos e órgãos envolvidos no Sistema de Governança Corporativa.

### **2.3. A Regulamentação da Função de Secretaria de Governança**

A função de Secretaria Geral não é regulada no Brasil, diferentemente do que ocorre em outros países como Estados Unidos e Inglaterra.

O conselho de administração tem um papel fundamental na governança corporativa das organizações, sendo o principal agente para atuar na resolução dos conflitos entre acionistas e gestores e entre acionistas minoritários e majoritários.

No topo do processo decisório, este colegiado sempre contou com os trabalhos de um profissional que providenciava a logística das reuniões, bem como o registro e divulgação das deliberações dos seus membros; motivo pelo qual, no Brasil, a figura do “Secretário de Conselho” historicamente foi vinculada a este agente de governança.

Entretanto, há uma evolução dos modelos de governança corporativa de “reuniões de conselho” para um Sistema de Governança Corporativa que congrega os representantes envolvidos com a propriedade (assembleia geral), com a administração (conselheiros e diretores) e com a fiscalização (conselho fiscal), com tendência à formalização da função de Secretário de Governança neste País.

Na Inglaterra, esta é uma função regulada e prevista no *UK Corporate Governance Code*. Foi citado em um conjunto de estatutos reconhecidos como os primeiros fundamentos da legislação britânica, o *Joint Stock Companies Act* de 1856, tendo sido posteriormente reconhecida como uma posição executiva a partir da publicação do *Companies Act* de 1948.

Várias entidades internacionais regulam ou certificam esses profissionais, como o *The Institute of Chartered Secretaries and Administrators*, *Society of Company Secretaries of India*, *Canadian Society of Corporate Secretaries*, *Chartered Secretaries of Australia*, *Corporate Secretary International Association* e *Chartered Secretaries Southern Africa*.

## 2.4. O Papel da Secretaria de Governança

No passado, era comum à Secretaria de Governança uma atuação restrita à logística das reuniões do Conselho de Administração e ao registro simples das deliberações, enfatizando atividades de natureza burocrática, limitando a sua atuação e distorcendo o seu perfil.

O papel da Secretaria de Governança foi expressivamente ampliado nos últimos anos, incorporando novas atribuições, como ampliação da sua atuação não somente abrangendo o conselho de administração, mas, ainda e concomitantemente, abrangendo o conselho fiscal, diretoria executiva, assembleias de acionistas, comitês de assessoramento dos conselheiros e diretores; aprimoramento e desenvolvimento do Sistema de Governança Corporativa; participação no processo de avaliação dos conselheiros e diretores; elaboração de documentos de governança, como atas, regimentos, manuais e políticas; contribuição na elaboração do relatório anual, relatórios de sustentabilidade e códigos de conduta; revisão das propostas de resolução do conselho de administração e da diretoria.

A principal atribuição da Secretaria de Governança é ser a guardiã das práticas de governança na entidade em que atua, apoiando os demais agentes da governança em relação ao cumprimento dos seus deveres e suas responsabilidades e em relação à sua integração ao ambiente organizacional; atuando na adequada gestão do fluxo de informações e na integração entre as estâncias deliberativas do Sistema de Governança Corporativa, como assembleia geral de acionistas, conselho de administração e diretoria, a estância fiscalizadora, como conselho fiscal, comitê de auditoria, e a

estância consultiva, os comitês de assessoramento do conselho de administração e da diretoria; protegendo os interesses da organização, seus sócios ou acionistas, administradores, fiscais e demais partes relacionadas.

A amplitude e a profundidade da atuação da Secretaria de Governança serão estabelecidas em decorrência do estágio de governança no qual se encontra a organização em que ela estará inserida. As características e a complexidade de cada instituição definirá a sua abrangência, disponibilidade e atuação.

Por este motivo, mesmo naquelas organizações onde o Sistema de Governança Corporativa está insipiente, a Secretaria de Governança poderá atuar e desempenhar seu papel.

Cabe à Secretaria de Governança os seguintes procedimentos, não exaustivos, conforme disposto no Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC (2015): (a) apoiar o presidente dos conselhos de administração e fiscal e o diretor-presidente, além dos coordenadores de comitês nas reuniões, preparando e revisando o material que embasará as discussões e deliberações; (b) atuar no aprimoramento da redação e na qualidade das informações e do material a ser encaminhado aos agentes da governança; (c) facilitar a execução das reuniões, atuando no atingimento dos seus objetivos e registro das deliberações, bem como no encaminhamento das solicitações; (d) assegurar o devido registro e divulgação das deliberações; (e) assegurar a guarda dos documentos societários relacionados ao Sistema de Governança Corporativa, zelando por sua integridade e segurança das informações; (f) apoiar as discussões técnicas durante as reuniões dos demais agentes de governança; (g) atuar para a divulgação e adoção das melhores práticas de governança dentro da organização e por todos os demais agentes de governança; (h) apoiar o presidente do conselho de administração e fiscal e o diretor-presidente na avaliação dos conselheiros e diretores; (i) promover a introdução dos novos diretores e conselheiros; (j) fazer o acompanhamento dos assuntos pendentes e atendimento das solicitações dos demais agentes de governança, indicando os responsáveis e o prazo para atendimento; (k) formalizar o processo de posse e desligamento de conselheiros e diretores; (l) atuar no cumprimento dos prazos; (m) administrar o portal de governança dos conselhos e da diretoria, em linha com os princípios da equidade e transparência, disponibilizando simultaneamente, com segurança e agilidade as informações necessárias para o desempenho das funções dos seus acessantes.

É fundamental que a Secretaria de Governança atue com autonomia e imparcialidade nas interações entre os demais agentes de governança e na proposição e implementação dos processos que culminem na melhoria das práticas de governança corporativa da entidade. Sua atuação deve ser sempre neutra e deve primar pelo exclusivo interesse da organização, sem emitir juízo de valor e baseada em firmes conceitos éticos.

## **2.5. Posicionamento da Secretaria de Governança na estrutura organizacional**

A vinculação da Secretaria Geral dentro do organograma societário e a indicação do seu superior hierárquico devem levar em consideração a necessidade de autonomia e independência que ela deve demonstrar e utilizar na execução das suas atribuições e no desempenho do seu papel no Sistema de Governança Corporativa.

Não deverá sujeitar-se a interesses ou demandas ou conflitos de interesses entre áreas, funções ou agentes do Sistema de Governança Corporativa e da organização como um todo, vez que terá que interagir com praticamente toda a organização, além dos órgãos de administração e fiscalização.

Neste sentido e considerando as melhores práticas de governança corporativa, é indicado que esta área se subordine ao conselho de administração, mantendo um nível hierárquico que lhe assegure plenas condições de exercer seu papel com objetividade e imparcialidade.

A avaliação do seu desempenho deverá ser garantida nos processos internos e de capacitação da organização, sendo atribuída aos presidentes dos conselhos e ao diretor-presidente a definição dos critérios e indicadores de avaliação, bem como da avaliação do profissional.

## **2.6. Perfil e origem do responsável pela Secretaria de Governança**

Como não existe no Brasil curso de graduação em governança corporativa ou Secretaria de Governança, vez que, como dito anteriormente, não se trata de uma função regulamentada, há de se preocupar mais quanto às características pessoais do que com a formação acadêmica do profissional que exercerá estas funções.

Além disto, o contexto de trabalho propicia inter-relação e integração com acionistas ou sócios, pessoas no mais alto nível hierárquico da organização e gerentes e

gestores internos, bem como acesso a informações confidenciais e estratégicas, de acesso estritamente restrito.

Assim sendo e conforme disposto no Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC combinado com artigo do Artur Neves (2012, p.103), para exercer adequadamente esse papel, é necessário conhecimento sólido das melhores práticas de governança corporativa, do setor de negócios e da legislação e regulação que regem a organização, bem como apresentar características pessoais específicas, tais como: (1) empatia, capacidade de articulação e integração, pois atuará na interface entre os demais agentes de governança, promovendo diálogo e interação entre as partes; (2) postura ilibada, compromisso e comportamento ético e discrição, vez que terá acesso a informações sigilosas, privilegiadas e estratégicas; além de lidar com possíveis conflitos de interesses; (3) visão estratégica e sensibilidade, considerando que poderá atuar preventivamente no alinhamento de interesses, esclarecimentos de dúvidas e prestação de informações complementares; (4) inteligência emocional e discernimento, pois poderá atuar na solução ou evitando conflitos, colaborando para que as decisões sejam tomadas de maneira esclarecida, segura e consciente; (5) comprometimento, credibilidade e independência, pois deve inspirar confiança entre os demais agentes de governança e demonstrar comprometimento com os resultados, mantendo-se independente em relação aos interesses ou pressões e contribuindo para que a decisão preserve e assegure as melhores práticas da governança; (6) capacidade de comunicação e de síntese, quando da redação de atas, observando-se o fiel registro dos fatos ocorridos e a imparcialidade desse registro.

O recrutamento do responsável pela Secretaria de Governança poderá culminar em uma escolha interna, dos quadros de pessoal da organização, ou em uma escolha externa, um profissional de mercado, segundo o IBGC.

Para tanto, é recomendável analisar primeiramente o estágio atual da governança dessa organização e se um profissional externo poderá agregar conhecimento e robustez ao processo. Outra análise refere-se à existência dentre seus empregados de um profissional com a maturidade e as características necessárias ao desempenho da função.

Escolhido o profissional que atuará na Secretaria de Governança, o próximo passo será o planejamento das suas funções e o apoio acintoso do presidente do conselho de administração, do presidente do conselho fiscal e do diretor-presidente, para que seu

reconhecimento pelos demais agentes de governança possa viabilizar o desempenho do seu trabalho dentro dos padrões exigidos.

Como não se trata de um profissional “pronto” e de fácil recrutamento, o treinamento do seu sucessor é também uma atribuição a ser considerada no desempenho cotidiano das suas funções.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com o QUADRO 1, para o desenvolvimento do trabalho, foi usada a metodologia do levantamento bibliográfico, que consiste na prospecção de informações e na busca do conhecimento dos recursos precisos para a constituição de um estudo, o desenvolvimento da ciência, bem como no aprimoramento do conhecimento científico, visando no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007).

A classificação pode ser bibliográfica ou documental. O levantamento designado foi o bibliográfico, ou seja, desenvolvido com material elaborado, constituído principalmente de livros (GIL, 2008).

Na pesquisa descritiva a finalidade é a concretização do estudo, da análise, do registro e da interpretação dos fatos do mundo físico, sem a intervenção do pesquisador (BARROS e LEHFELD, 2007).

O intento da pesquisa descritiva é verificar, armazenar e observar as manifestações ou sistemas técnicos, sem, entretanto, ingressar na questão dos conteúdos. Nesse modelo de pesquisa não pode haver a interferência do pesquisador, que terá apenas que localizar o momento do acontecimento ou a sustentabilidade do sistema, técnica, método ou prática operacional (BARROS e LEHFELD, 2007).

**Quadro 1 - Métodos e técnicas utilizados na pesquisa**

Método	Tipo de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento dos Dados
Levantamento bibliográfico	Qualitativa Descritiva	Análise bibliográfica	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

A pesquisa qualitativa demonstra o que não pode ser mensurado, visto que o fato e o sujeito são inseparáveis. Portanto, quando se trata do sujeito, são contempladas as

circunscrições subjetivas e suas peculiaridades. Tais particularidades não podem ser expressas em números quantificáveis. Esta forma de pesquisa possui um caráter exploratório, vez que instiga o pesquisador a registrar de um modo mais autônomo e dinâmico (GIL, 2006).

Os dados foram tratados mediante uma análise de conteúdo para proporcionar à pesquisa, resultados de modo mais sólido, expondo os fatos e práticas vivenciadas por outros autores (SEVERINO, 2007).

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este estudo buscou na literatura disponível demonstrar que a Secretaria Geral pode agregar valor ao processo de governança corporativa de uma entidade, não importando o tipo ou o porte da entidade. Para tanto, foi utilizado o método de categorização com o intuito de decompor as dimensões pesquisadas.

### 4.1. Categoria da Análise I - A Secretaria de Governança como um agente da governança corporativa, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório da organização

Atualmente, o conceito de governança corporativa tem alcançado evidência e importância dentro das entidades, vez que há crescente preocupação com a adoção dos seus princípios básicos, citados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2005), quais sejam: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Segundo o citado Código do IBGC, os agentes de governança, e a Secretaria Geral é um destes agentes, têm papel relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização.

Neste contexto e conforme o Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC, o Secretário de Governança é o profissional responsável pelo apoio direto a todas as atividades relacionadas ao funcionamento do Sistema de Governança Corporativa, sendo fundamental que aja com autonomia e imparcialidade nas interações entre os agentes e os órgãos de governa e na proposição e/ou implementação de processos que promovam as melhores práticas de governança corporativa.

#### **4.2. Categoria da Análise II - A função de Secretaria de Governança não é mais apenas prover e organizar as ações dos órgãos e agentes da governança corporativa, mas uma facilitadora da governança**

De acordo com Artur Neves, no Livro Governança Corporativa - Discussões sobre os Conselhos em empresas do Brasil, a amplitude e a profundidade da atuação da Secretaria de Governança dependem entre outros fatores do momento histórico e da concepção de órgão com atuação sistêmica e os acionistas desejam dar a esta função.

Nesta frente de atendimento, o citado autor aglomerou as atividades no nível societário, ou seja, aquelas típicas da Secretaria de Governança no atendimento ao formal, tais como atividades relacionadas à assembleia geral de acionistas, Acordos societários, reuniões do conselho de administração, comitês de assessoramento ao conselho de administração, conselho fiscal e gestão do processo decisório.

Na sequência, aglomerou as atividades no nível do formalismo dos órgãos do Sistema de Governança Corporativa, como calendário anual, pautas e atas, convocações de reuniões, logística e administração, controle das pendências, gestão do portal de governança e centro do conhecimento societário.

#### **4.3. Categoria da Análise III - A Secretaria de Governança constitui-se também como agente para atuar criticamente o entendimento do negócio e suas demandas**

O mesmo Artur Neves destacou como fundamental a utilização das competências desenvolvidas pela Secretaria de Governança em todas as iniciativas corporativas, uma vez que esta área ou setor tem a visão do todo e, na abordagem corporativa, sua maior característica.

Neste sentido, sua atuação estende-se à gestão de riscos corporativos, acompanhamento do plano estratégico, órgãos reguladores e programas corporativos.

No Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC, destaca-se que existindo a Secretaria de Governança como estrutura de apoio, os conselheiros e diretores podem manter o foco nas suas competências e a organização pode se assegurar de que há um profissional zelando pela aderência dos documentos de governança aos ambientes legal, regulatório e voluntário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe um modelo único de governança corporativa, logo a sua aplicação a uma organização deverá observar as suas particularidades como cultura, estrutura societária, recursos humanos e financeiros disponíveis, além da maturidade dos procedimentos e práticas de governança.

O senso comum indica que empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adequada às práticas recomendadas obtêm melhores resultados e também são mais bem avaliadas pelo mercado no preço das suas ações (OLIVEIRA, 2006).

Existe uma expressiva lacuna nos trabalhos sobre governança corporativa quanto à atuação e o papel da Secretaria de Governança. Este trabalho é uma pequena contribuição para divulgação da sua importância no contexto das organizações, independentemente do seu tamanho.

A Secretaria de Governança pode ser percebida como uma área que representa uma simples combinação de custódia de alguns documentos e atividades de escritório. Na prática, entretanto, esta área tem-se mostrado muito, além disto, (NEVES, 2012).

organização possui um modelo próprio de governança e, à medida que evolui a complexidade dos negócios ou aumentam os componentes do sistema de governança, a atuação da Secretaria de Governança se amplia na mesma proporção (IBGC, 2015).

Os benefícios de se realizar esta atividade de forma organizada e centralizada são óbvios e podem ser observados naquelas organizações onde já se instituiu esta função.

A Secretaria de Governança possui ampla responsabilidade diante a organização e é referência entre os agentes de governança, destacando-se pela aplicação dos princípios e melhores práticas da governança e pelo caráter educacional frente aos seus interlocutores.

Sua atuação no treinamento de novos conselheiros e diretores, sua participação na avaliação de desempenho desses agentes de governança, além de ser o referencial e a memória do processo de governança quando de grandes e profundas alterações na composição da diretoria e do conselho de administração da organização, são papéis que definem a maturidade da área e o quão ela pode ser útil em todo o processo de governança corporativa.

Ela atua em todo o sistema de governança - não apenas no conselho de administração, tradicionalmente relacionada à função - mas também no conselho fiscal,

diretoria executiva, conselhos consultivo e de família e comitês, além das assembleias gerais.

Dispor de uma Secretaria de Governança está ao alcance de qualquer organização, independentemente do seu porte ou setor de atuação, contribuído assim para a qualidade do seu processo decisório e gerando valor para as partes inter-relacionadas.

Considera-se então que os benefícios tangíveis da Secretaria de Governança contribuem para o desenvolvimento e a evolução de seu sistema de governança corporativa (IBGC, 2015).

Para pesquisa futura, pode-se pensar quantitativamente a contribuição da Secretaria de Governança, considerando sua influência no processo da governança corporativa, na performance dos diretores e conselhos de administração, fiscal e de família.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, João J. F. **Como Fazer uma Pesquisa Bibliográfica**. - Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em 05, jul, 2013 às 19h30min.

AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica: ao alcance de todos**.3.ed. Barueri: Manole, 2013.

BANCO DO BRASIL PREVI. DIRETORIA, de Participações da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. **Código Previ: de melhores práticas de governança corporativa**. 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Carlos. **Como Elaborar os Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Miriam. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

**IBGC. COMISSÃO DE REVISÃO IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LAMB, Roberto; JUENEMANN, João Verner. **Guia de Orientação para Conselho Fiscal.** (Série Cadernos de Governança Corporativa 1). São Paulo: IBGC, 2.ed., 2007.

NEVES, Artur Carlos das. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** São Paulo: Atlas, 2006.

PRADO, Roberta Nioac. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do planejamento aos textos, da escola à academia,** - São Paulo: Rêspel, 2003.

PRODANOV, Cleber C Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSSETT, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. Ver atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Gisélia. **Boas Práticas para Secretaria de Governança.** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 13). São Paulo: IBGC, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. **Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração.** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 5). São Paulo: IBGC, 2008.

VILELA, Renato. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.