



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

Governança em Organizações

Marcos Wagner da Fonseca

Guia didático

Introdução sobre como a disciplina será trabalhada:

A disciplina **Governança em Organizações** integra o **MBA em Estratégia e Inovação**, oferecendo uma visão abrangente e atual sobre as práticas que garantem transparência, ética e sustentabilidade na condução das organizações contemporâneas.

A proposta metodológica combina **aulas expositivas, leituras dirigidas e atividades práticas**, estruturadas em **quatro unidades de aprendizagem**. Cada unidade aborda um conjunto de temas essenciais e é acompanhada de **atividades avaliativas** no ambiente virtual, totalizando **60 pontos**.

Além das atividades assíncronas, os encontros **síncronos** — conduzidos pelo professor — representam **40 pontos**, somando a nota final de 100 pontos. Neles, serão explorados **estudos de caso, debates e exercícios aplicados**, com base na realidade das organizações brasileiras e internacionais.

O objetivo é promover um aprendizado significativo e aplicado, capacitando o aluno a analisar, propor e implementar práticas de governança que fortaleçam a integridade, a eficiência e a perenidade das instituições.

Objetivos da disciplina:

- Compreender os **fundamentos, princípios e teorias** da governança corporativa.
- Analisar as **estruturas e mecanismos** que sustentam a governança nas organizações.
- Discutir **modelos e práticas de governança** em diferentes tipos de organizações: empresas abertas, fechadas, familiares, estatais e cooperativas.
- Avaliar o papel da governança na **criação de valor sustentável** e na **construção de confiança institucional**.
- Refletir sobre **tendências contemporâneas** e desafios da governança frente à transformação digital, diversidade e sustentabilidade (ESG).
- Desenvolver a capacidade de **tomar decisões éticas e estratégicas**, alinhadas ao propósito organizacional.

Temas abordados na disciplina: Governança corporativa, teorias de base da governança, princípios e valores fundamentais, estrutura e papéis dos conselhos, auditoria e controles internos, governança executiva, instrumentos de implementação, políticas e códigos de conduta, governança cooperativa, governança em empresas familiares e estatais, ESG e sustentabilidade, tendências contemporâneas da governança.

Quadro resumo das atividades

Atividade	Pontuação	Data limite para envio
Unidade 1		
1. Atividade Individual	3 pontos	16/11/2025
2. Atividade Individual	5 pontos	16/11/2025
3. Atividade Individual	5 pontos	16/11/2025
4. Fórum	7 pontos	16/11/2025
Unidade 2		
1. Atividade Individual	8 pontos	23/11/2025
2. Atividade Individual	6 pontos	23/11/2025
3. Atividade Individual	3 pontos	23/11/2025
4. Fórum	3 pontos	23/11/2025
Unidade 3		
1. Atividade Individual	8 pontos	27/11/2025
2. Atividade Individual	5 pontos	27/11/2025
3. Atividade Individual	3 pontos	27/11/2025
4. Fórum	4 pontos	27/11/2025
Encontro Síncrono	40 pontos	28 e 29/11/2025
TOTAL	100 PONTOS	

UNIDADE 1 – Fundamentos e Evolução da Governança

Atividades (total: 20 pontos)

1. Questão objetiva (3 pontos)

A partir da leitura da apostila, assinale a alternativa que melhor representa o conceito de governança corporativa segundo o IBGC (2023):

- a) Sistema de controle voltado exclusivamente à auditoria financeira.
- b) Conjunto de práticas que asseguram transparência, equidade e responsabilidade nas decisões organizacionais.
- c) Estrutura hierárquica que centraliza o poder decisório nos conselhos.
- d) Processo informal de comunicação entre gestores e acionistas.

2. Questão dissertativa (5 pontos)

Explique a diferença entre **governança formal** e **governança efetiva**, conforme discutido na Unidade 1. Em sua resposta, exemplifique uma situação em que a governança formal não garante, necessariamente, a boa prática institucional.

3. Questão aplicada (5 pontos)

Com base no **Quadro 1 – Dimensões da Governança Organizacional**, elabore um breve diagnóstico sobre a sua organização (ou uma organização de sua escolha), indicando exemplos para cada uma das quatro dimensões: estrutural, cultural, estratégica e institucional.

4. Fórum reflexivo (7 pontos)

Tema: *“A governança começa no comportamento.”*

Discuta como os valores individuais dos dirigentes podem fortalecer (ou comprometer) a cultura de governança em uma organização. Participe do debate no fórum, interagindo com ao menos dois colegas.

UNIDADE 2 – Estruturas, Mecanismos e Práticas de Governança

Atividades (total: 20 pontos)

1. Estudo de caso (8 pontos)

Leia o trecho da apostila que descreve o papel do Conselho de Administração.

Imagine que você é consultor de uma cooperativa agroindustrial que pretende modernizar seu conselho. Elabore um plano com três recomendações práticas para fortalecer a independência, a diversidade e a efetividade do órgão.

2. Questão dissertativa (6 pontos)

Com base no conteúdo da Unidade 2, explique o papel do **Conselho Fiscal e das auditorias** no fortalecimento da confiança institucional. Cite exemplos de boas práticas recomendadas pelo IBGC.

3. Questão objetiva (3 pontos)

Assinale a alternativa correta:

Segundo o IBGC (2023), a **governança executiva** deve priorizar:

- a) O controle hierárquico sobre os gestores.
- b) A integração entre ética, desempenho e responsabilidade na execução da estratégia.
- c) A independência total da diretoria em relação ao conselho.
- d) A subordinação da liderança executiva às decisões dos auditores.

4. Fórum de integração (3 pontos)

Tema: *“A excelência em governança não está apenas em ter conselhos ativos, mas em cultivar relações éticas e fluxos de diálogo.”*

Comente sobre práticas de comunicação e confiança que você considera essenciais entre conselho e diretoria executiva.

UNIDADE 3 – Implementação e Resultados da Governança

Atividades (total: 20 pontos)

1. Diagnóstico prático (8 pontos)

Com base no Quadro 13 – Etapas e Instrumentos de Implementação da Governança, elabore um diagnóstico de maturidade de governança em uma organização que você conheça.

Identifique duas forças e duas oportunidades de melhoria, apresentando sugestões de ação.

2. Questão dissertativa (5 pontos)

Explique como a governança pode ser entendida como um **sistema de aprendizado organizacional**. Relacione sua resposta com a importância da cultura e da educação corporativa, segundo o IBGC (2023).

3. Questão objetiva (3 pontos)

De acordo com o TCU (2023), qual das alternativas representa um indicador típico de efetividade da governança?

- a) Número de funcionários contratados.
- b) Rentabilidade isolada no curto prazo.
- c) Satisfação dos stakeholders e transparência institucional.
- d) Quantidade de reuniões do conselho.

4. Fórum de debate (4 pontos)

Tema: *“Governança e sustentabilidade: a nova fronteira da gestão responsável.”*

Comente de que forma as práticas ESG estão se tornando parte integrante da governança nas organizações. Dialogue com colegas trazendo exemplos do setor em que atua.