



Governança em Diferentes Tipos de Organizações

Abordagem
aprofundada para
pós-graduação.

Modelos,
mecanismos,
estruturas e desafios
comparados.

Objetivos da Unidade

- Analisar como diferentes estruturas organizacionais moldam sua governança.

- Compreender as variáveis críticas: propriedade, controle, regulação, riscos e stakeholders.

- Avaliar mecanismos estruturais, processuais e comportamentais específicos.

- Comparar modelos e identificar convergências e divergências.

- Desenvolver visão integrada e contingencial da governança.

Estrutura da Unidade

1. Panorama conceitual

2. Capital Aberto

3. Capital Fechado

4. Familiar

5. Estatal

6. Multinacional

7. Cooperativas

8. Comparações gerais

9. Síntese integradora

Lógica da Diversidade de Modelos

Governança não é universal.

Cada tipo de organização opera sob:

- Estruturas de poder distintas

- Incentivos diferentes

- Regulação variável

- Riscos específicos

- Percepção distinta de tempo e desempenho.

Pergunta Central

Como a natureza da organização redefine seus mecanismos de governança?

Implicações:

- Quem decide?

- Quem monitora?

- Quem controla?

- Quem suporta o risco?

- Quem é beneficiado pelas decisões?

Variáveis
Estruturantes
da
Governança

- Estrutura de propriedade
- Modo de controle
- Regulação externa
- Assimetria de informação
- Complexidade operacional
- Perfil dos stakeholders
- Exposição a riscos
- Horizonte estratégico

Teorias que
Fundamentam
a Análise

- Teoria da Agência

- Stakeholder Theory

- Stewardship Theory

- Teoria Institucional

- Economia dos Custos de Transação

- Modelos contingenciais

- Governança comportamental

Importância da Estrutura Acionária

- Propriedade dispersa vs concentrada

- Controle de fato vs controle de direito

- Impacto nos custos de monitoramento

- Definição dos conflitos predominantes

- Necessidade de mecanismos formais varia conforme dispersão

Regulação e Transparência

- Regulação molda padrões mínimos
-

- Exigências de disclosure e prestação de contas
-

- Auditoria independente
-

- Controles internos
-

- Governança é fortemente condicionada por exigências legais/setoriais

Tipos de Organização Analisados

1. Capital Aberto

2. Capital Fechado

3. Familiar

4. Estatal

5. Multinacional

6. Cooperativa

Capital Aberto
–
Características

- Acesso ao mercado de capitais
- Alta dispersão acionária
- Forte regulação (CVM, segmentos especiais)
- Elevada transparência
- Pressão por resultados e monitoramento externo

Capital
Aberto –
Estrutura de
Governança

- Conselho de Administração ativo

- Comitês especializados (Auditoria, Riscos, Pessoas, ESG)

- Diretoria profissional

- Auditoria independente

- Controles internos avançados

Capital Aberto
– Conflitos
Predominantes

- Conflito agente–principal (gestores X acionistas)

- Pressões de curto prazo vs estratégias de longo prazo

- Divergências em remuneração e incentivos

- Assimetria de informação entre gestores e mercado

Capital Aberto – Papel do Conselho

- Guardiã dos interesses dos acionistas

- Define e monitora estratégia

- Supervisiona riscos

- Avalia diretoria e conduz sucessão

- Aprova decisões críticas

Capital Aberto – Papel dos Comitês

- Comitê de Auditoria: integridade informacional

- Comitê de Riscos: apetite e mitigação

- Comitê de Pessoas: remuneração e sucessão

- Comitê ESG: sustentabilidade e impacto social

- Aprofundam análise técnica e reduzem assimetrias

Capital
Aberto –
Mecanismos
Processuais

- Fluxos formais de informação

- Materiais analíticos completos

- Atas detalhadas

- Calendário anual de temas estratégicos

- Cultura de documentação como pilar

Capital Aberto –
Mecanismos
Comportamentais

- Independência efetiva

- Capacidade de questionamento

- Diversidade cognitiva

- Cultura ética

- Qualidade das interações colegiadas determina efetividade

Capital Aberto – Riscos Típicos

- Manipulação de resultados

- Fraudes contábeis

- Risco reputacional

- Insider trading

- Divulgação inadequada ao mercado

Capital Aberto – Boas Práticas

- Conselho diverso e independente

- Avaliação anual do Conselho

- Transparência além do regulatório

- Programas robustos de integridade

- Políticas de sucessão e remuneração claramente definidas

Síntese – Governança em Abertas

- Modelo altamente estruturado
-

- Forte regulação + pressões de mercado
-

- Governança real depende do comportamento dos conselheiros
-

- Combinação de mecanismos formais e informais define maturidade

Características das Empresas de Capital Fechado

- Propriedade altamente concentrada em poucos sócios.

- Baixa exigência legal de transparência.

- Processos decisórios fortemente centralizados.

- Estruturas informais predominantes.

- Relação próxima entre proprietários e gestão.

Estrutura de Governança Comum em Fechadas

- Ausência de Conselho de Administração formal.

- Existência de Conselhos Consultivos com poder limitado.

- Acúmulo de papéis: sócios = proprietários + gestores.

- Baixa segregação de funções.

- Escassa documentação de decisões estratégicas.

Conflitos Predominantes nas Fechadas

- Conflitos principal–principal (entre sócios controladores).
- Divergências sobre reinvestimento vs distribuição.
- Tensões sócios majoritários × minoritários.
- Conflitos com gestores profissionais externos.
- Disputas sucessórias e patrimoniais.

O Papel da Informalidade

- Decisões ágeis, porém pouco rastreáveis.
- Ausência de accountability estruturado.
- Dificuldade de responsabilização.
- Dependência de relações pessoais e confiança.
- Fragilidade documental e processual.

Desafios Estruturais Críticos

- Formalizar processos sem comprometer agilidade.

- Separar papéis de sócio, gestor e governante.

- Criar instâncias mínimas de supervisão.

- Estabelecer regras claras de sucessão.

- Profissionalizar a gestão com critérios técnicos.

Riscos Típicos nas Fechadas

- Confusão patrimonial (empresa × sócios).

- Concentração excessiva de poder decisório.

- Falhas em controles internos e financeiros.

- Vulnerabilidade a fraudes internas.

- Ausência de planejamento sucessório.

Caminhos de Evolução da Governança

- Criação de Conselho Consultivo.

- Contratação de auditoria independente.

- Políticas essenciais: compras, investimentos, endividamento.

- Acordos de sócios estruturados.

- Implementação gradual de governança.

Síntese da Governança em Fechadas

- Estruturas informais predominam.

- Conflitos entre sócios são centrais.

- Necessidade de mecanismos mínimos de governança.

- Profissionalização como eixo de evolução.

Natureza das Empresas Familiare

- Forte sobreposição entre propriedade, gestão e governança.

- Identidade organizacional ligada à família.

- Objetivos múltiplos: econômico + legado + unidade familiar.

- Cultura familiar molda a cultura corporativa.

Os Dois Sistemas que Coexistem

Sistema Familiar:

- Emocional, relacional, identitário.
- Focado na continuidade da família.

Sistema Empresarial:

- Racional, competitivo, orientado a resultados.
- Focado em eficiência e desempenho.

Principais Conflitos nas Empresas Familiars

- Sucessão (quem assume, quando e como).

- Rivalidade entre ramos familiares.

- Critérios para entrada/saída de familiares.

- Mistura entre patrimônio pessoal e empresarial.

- Conflitos geracionais.

Importância do Protocolo Familiar

- Documento estruturante da governança familiar.

- Define regras de participação, remuneração e sucessão.

- Estabelece diretrizes para solução de conflitos.

- Alinha expectativas entre gerações.

- Reduz tensões emocionais.

Conselho de Família

-
- Instância permanente para temas da família.
-
- Espaço de educação societária.
-
- Diminui pressão sobre conselhos e diretoria.
-
- Facilita diálogo intergeracional.
-
- Harmoniza interesses.

Conselho de Administração nas Familiares

- Pilar da profissionalização.

- Necessidade de membros externos independentes.

- Evita personalismo.

- Alinha legado × disciplina executiva.

- Papel essencial na gestão sucessória.

Riscos e Vulnerabilidades nas Familiares

-
- Personalização extrema da liderança.
-
- Resistência à profissionalização.
-
- Conflitos emocionais afetam decisões.
-
- Nomeações por parentesco.
-
- Falta de critérios meritocráticos.

Fatores Críticos de Sucesso

- Planejamento sucessório formal.

- Formação das novas gerações.

- Regras claras de participação.

- Governança progressiva.

- Conselho externo qualificado.

Estágios de Maturidade Familiar

1ª Geração – Fundação.

2ª Geração – Consolidação.

3ª Geração – Complexidade.

Gerações seguintes –
Profissionalização e longevidade.

Governança Familiar Internacional

- Modelos na Alemanha, Itália e Japão.

- Empresas longevas adotam:

- disciplina financeira

- conselhos externos fortes

- sucessões planejadas décadas antes

- protocolos familiares rigorosos.

Comparação
Familiar ×
Fechada ×
Aberta

Familiar – conflitos emocionais,
sucessão.

Fechada – conflitos societários,
informalidade.

Aberta – conflitos informacionais,
pressão de mercado.

Governança híbrida nas
familiares.

Síntese da Governança Familiar

- Modelo híbrido entre racionalidade empresarial e identidade familiar.
-

- Sucessão é o maior desafio.
-

- Conselho externo fortalece perenidade.
-

- Governança clara reduz conflitos emocionais.

Natureza das Empresas Estatais

- Propriedade pública (União, Estados, Municípios).

- Objetivos híbridos: econômicos e de políticas públicas.

- Forte escrutínio da sociedade, mídia e órgãos de controle.

- Governança exposta a dinâmicas políticas e institucionais.

As Duas Lógicas que Coexistem

Lógica Empresarial:

- Eficiência • Competitividade • Racionalidade econômica
-

Lógica Estatal:

- Política pública • Interesses de governo • Responsividade social
-

→ Governança precisa equilibrar essas duas forças.

Pressões e Interferências em Estatais

- Indicação política de dirigentes.
- Ciclos eleitorais mudando prioridades.
- Influência de grupos de interesse.
- Tomada de decisão sujeita a agendas externas.
- Riscos de instabilidade estratégica.

Lei
13.303/2016
– Marco
Legal das
Estatais

A Lei das Estatais determina:

- Critérios de nomeação de diretores e conselheiros.

- Implementação obrigatória de governança e compliance.

- Sistemas de controles internos e gestão de riscos.

- Transparência ampliada e responsabilização de administradores.

Modelo de Governança Proposto pela Lei

- Conselho de Administração obrigatório.

- Comitê de Auditoria Estatutário.

- Área independente de Compliance.

- Políticas de indicação, remuneração e integridade.

- Auditoria interna fortalecida.

Riscos Estruturais nas Estatais

- Captura política.

- Decisões não técnicas.

- Riscos de corrupção e fraudes.

- Projetos sem viabilidade econômica.

- Fragilidade no monitoramento de subsidiárias.

Dilemas Éticos e Políticos

- Autonomia gerencial × controle público.

- Objetivos políticos × sustentabilidade da empresa.

- Pressões por investimentos não técnicos.

- Atuação em áreas essenciais aumenta riscos reputacionais.

Boas Práticas para Estatais

- Conselhos mais técnicos e independentes.

- Blindagem contra interferência indevida.

- Comitês fortes (Auditoria, Riscos, Integridade).

- Governança com transparência ampliada.

- Cultura de integridade como eixo central.

Governança
Comportamental
em Estatais

- Pressões políticas exigem maturidade ética elevada.

- Decisões precisam ser transparentes e justificadas.

- Conselheiros devem resistir a capturas internas/externas.

- Clima organizacional deve reforçar integridade.

Síntese da Governança em Estatais

- Governança altamente regulada e complexa.

- Riscos políticos, institucionais e operacionais.

- Estruturas formais fortes, mas eficácia depende da cultura.

- Maturidade exige profissionalização e independência.

Natureza das Subsidiárias de Multinacionais

- Governança dual: matriz global × subsidiária local.

- Estratégias e políticas muitas vezes definidas na matriz.

- Operações locais sujeitas a múltiplas regulações.

- Estruturas matriciais complexas.

Assimetria de Poder Matriz × Subsidiária

- Matriz controla orçamento, estratégia e políticas globais.

- Subsidiária conhece realidade local.

- Tensões sobre autonomia decisória.

- Vulnerabilidade quando políticas globais ignoram contexto local.

Desafios
Culturais em
Multinacionais

- Diferenças de cultura organizacional e nacional.

- Barreiras linguísticas e de comunicação.

- Conflitos entre práticas globais e legislação local.

- Dificuldade de adaptação de políticas.

Governança Local nas Subsidiárias

- Diretoria local subordinada a estruturas globais.

- Reuniões constantes com áreas globais.

- Documentação extensa de políticas e processos.

- Auditorias internas, regionais e globais.

Conselho
Local
(quando
existente)

- Geralmente com papel consultivo.

- Função de ponte entre matriz e operação local.

- Baixa autonomia deliberativa.

- Suporte estratégico contextual.

Estruturas Globais de Governança

- Comitês globais definem: compliance, auditoria, riscos, RH, ESG.

- Subsidiária deve alinhar-se a padrões globais.

- Conflitos surgem quando regras globais são rígidas demais.

Conflitos
Comuns em
Multinacionais

- Autonomia local limitada.

- Metas globais incompatíveis com realidade local.

- Divergências em preços, contratações ou investimentos.

- Riscos de compliance transnacional.

Riscos
Estruturais nas
Multinacionais

- Desconexão entre estratégia global e mercado local.

- Falhas no entendimento regulatório da matriz.

- Penalidades legais por descumprimento local.

- Perda de talentos por falta de autonomia.

Boas Práticas
nas
Multinacionais

- Construir ponte sólida matriz–subsidiária.

- Adaptar políticas globais à realidade local.

- Reforçar compliance local.

- Desenvolver líderes bilíngues e biculturais.

Síntese da
Governança em
Multinacionais

- Governança matricial e complexa.

- Assimetria de poder é inerente.

- Eficácia depende da integração global–local.

- Compliance é crítico para sustentabilidade operacional.

Natureza das Cooperativas

- Cooperado = dono + usuário + investidor.

- Finalidade econômica + propósito social.

- Participação democrática como base.

- Governança orientada por princípios cooperativistas.

Os Sete
Princípios
Cooperativistas

1. Adesão voluntária

2. Gestão democrática

3. Participação econômica

4. Autonomia e independência

5. Educação

6. Intercooperação

7. Interesse pela comunidade

Estrutura de Governança Cooperativa

-
- Assembleia Geral
-
- Conselho de Administração
-
- Diretoria Executiva
-
- Conselho Fiscal
-
- Comitês de apoio
-
- Representações regionais

Papéis na Governança

Conselho:

- Representa os cooperados
 - Define estratégia
 - Supervisiona diretoria
-

Diretoria:

- Gestão profissional
 - Execução das decisões
-

Conselho Fiscal:

- Fiscalização independente

Desafios Estruturais

- Propriedade extremamente difusa.

- Diferentes níveis de conhecimento entre cooperados.

- Pressões político-eleitorais internas.

- Alinhamento de interesses individuais × coletivos.

- Tomada de decisão mais lenta.

Mecanismos Formais

- Estatuto Social

- Regimentos internos

- Políticas corporativas

- Processo eleitoral interno

- Auditorias internas e externas

Mecanismos Informais

-
- Cultura cooperativista
-
- Relações de confiança
-
- Identidade local e regional
-
- Liderança baseada em diálogo e participação
-
- Comunicação ativa com cooperados

Cooperativas de Crédito — Características

- Regulação intensa pelo Banco Central.

- Exigência de riscos e compliance avançados.

- Estrutura sistêmica (Singular → Central → Confederação).

- Sobras e taxas como fonte de conflito.

Riscos nas
Cooperativas
de Crédito

- Risco de crédito e inadimplência.

- Risco de liquidez e solvência.

- Fraudes internas.

- Pressões políticas por taxas menores.

Boas Práticas
nas
Cooperativas
de Crédito

- Comitê de Riscos forte.

- Auditoria sistêmica.

- Conselho tecnicamente qualificado.

- Separação clara entre representação e gestão.

Cooperativas
Agroindustriais
—
Características

-
- Alto capital intensivo.

-
- Integração da cadeia (insumos → produção → industrialização).

-
- Exposição a riscos de clima, preço e câmbio.

-
- Impacto direto na renda do produtor.

Riscos nas Agroindustriais

- Volatilidade das commodities.

- Endividamento elevado.

- Pressões por investimentos de longo prazo.

- Conflitos entre cooperados de portes distintos.

Boas Práticas
em
Agroindustriais

- Conselho com visão estratégica.

- Diretoria profissionalizada.

- Políticas transparentes de preços.

- Auditoria independente anual.

Cooperativas de Saúde — Características

- Estrutura complexa (médicos, hospitais, beneficiários).

- Governança clínica + governança corporativa.

- Regulação intensa da ANS.

- Pressão por qualidade e sustentabilidade.

Riscos em Cooperativas de Saúde

- Conflito autonomia médica × disciplina financeira.

- Judicialização crescente.

- Custo assistencial elevado.

- Conflitos entre cooperados prestadores e não prestadores.

Boas Práticas
para
Cooperativas
de Saúde

- Protocolos clínicos.

- Comitê de Ética atuante.

- Estruturas de compliance fortes.

- Políticas claras de remuneração.

Papel do Conselho nas Cooperativas

- Representação dos interesses coletivos.

- Direcionamento estratégico.

- Supervisão da diretoria.

- Mediação de conflitos internos.

- Garantia de sustentabilidade econômica.

Papel da Diretoria Executiva

- Execução técnica.

- Disciplina financeira.

- Implementação de controles.

- Comunicação com cooperados.

- Gestão operacional complexa.

Conflitos
Predominantes
nas
Cooperativas

- Interesse individual × coletivo.

- Sobras × reinvestimento.

- Populismo eleitoral interno.

- Resistência à profissionalização.

- Divergências entre perfis de cooperados.

Boas Práticas
Recomendadas

- Eleições transparentes.

- Limites de mandato.

- Formação continuada de conselheiros.

- Auditoria independente.

- Governança comportamental fortalecida.

Comparação:
Todos os
Modelos

Dimensões comparadas:

- Propriedade
 - Regulação
 - Conflitos
 - Transparência
 - Mecanismos críticos
 - Maturidade esperada
-

Maturidade
de
Governança
em
Cooperativas

Estágios:

1. Básico

2. Formalização

3. Profissionalização

4. Sofisticação

Indicadores: transparência, riscos,
controles, sucessão.

Intercooperação

-
- Redes cooperativas fortalecem governança.
-
- Auditoria centralizada.
-
- Padronização de processos.
-
- Compartilhamento de riscos.
-
- Ex.: Sicredi, Unimed, Aurora.

Tendências
Contemporâneas

- ESG como vantagem competitiva.

- Digitalização e cibersegurança.

- Fusões de cooperativas menores.

- Pressões por transparência.

- Expansão setorial.

Síntese da Governança Cooperativa

- Democrática + técnica.

- Dependência da formação dos cooperados.

- Riscos políticos internos.

- Governança contingencial e evolutiva.

Comparação Geral Entre Modelos

Comparação entre: Aberta, Fechada, Familiar, Estatal, Multinacional e Cooperativa.

- Estrutura

- Incentivos

- Regulação

- Riscos

- Conflitos

- Transparência

Conflitos Centrais por Tipo

- Aberta → agência

- Fechada → sócios

- Familiar → sucessão/emocional

- Estatal → política

- Multinacional → autonomia

- Cooperativa → representação × técnica

Mecanismos Essenciais por Tipo

- Estruturais

- Processuais

- Comportamentais

- Regulatórios

Cada tipo exige combinação distinta.

Governança
Comportamental

- Papel do comportamento dos agentes.

- Qualidade do debate no conselho.

- Ética e integridade.

- Cultura organizacional como determinante.

Síntese Final da Unidade 4

- Governança é contingencial.

- Estrutura de propriedade define incentivos.

- Regulação molda práticas.

- Cultura determina efetividade.

- Modelos analisados são complementares.