



GOVERNANÇA CORPORATIVA E ÉTICA:

TEORIA E PRÁTICA

LUIZ CALADO

ORGANIZADOR E O PROFESSOR DO MPA

Luiz Calado
(Organizador)

Governança Corporativa e Ética: Teoria e Prática

2026

Copyright by © 2026

Luiz Calado

Conselho Editorial:

Ana Paula da Fonseca Vieira

Jose Eduardo Souza de Miranda

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Revisão:

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Projeto de Capa:

Departamento de Marketing UNIALFA

Apoio:

Centro Universitário Alves Faria

Edição 2026

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

G721

Governança corporativa e ética : teoria e prática [recurso eletrônico].
/ Organizado por Luiz Calado. – Goiânia, GO: Centro
Universitário Alves Faria, 2026.
151 p.: il. color.

Formato digital.
Publicado pela UNIALFA.
ISBN: 978-65-87372-31-0

1. Governança corporativa. 2. Governança pública. 3. Ética
organizacional. 4. Transparência. I. Calado, Luiz. II. UNIALFA.

CDU: 658

SUMÁRIO

OS AUTORES	6
APRESENTAÇÃO	13
PREFÁCIO	15
 PARTE I - FUNDAMENTOS, ÉTICA E GESTÃO	 20
CAPÍTULO 1: Ética e Transparência na Gestão Acadêmica: Um Comitê Interno para Fortalecer o Diálogo e Prestação de Contas entre os Discentes e Coordenação (Autora: Priscila Borges de Oliveira Neves Carneiro)	21
CAPÍTULO 2: Mecanismos de Controle e Transparência: Quando a ética cai - lições de governança no caso Boeing 737 MAX (Autora: Francine de Melo Gustavo)	33
CAPÍTULO 3: Ética na Governança Corporativa: Um Estudo de Caso sobre Práticas Antiéticas de Demissão na Empresa fictícia Technova S.A. (Autor: Júlio César de Oliveira Hilario)	49
CAPÍTULO 4: Governança Corporativa e Sustentabilidade no Grupo Familiar Centro Sul Portas: Desafios na Sucessão e na Transição de Lideranças (Autor: Antônio Carlos de Côrtes Júnior)	62
 PARTE II - GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO E JUDICIÁRIO	 70
CAPÍTULO 5: Equidade e Justiça Social: O Princípio de Governança no Contexto dos CEJUSCs do TJGO (Autora: Marília Cristiane da Mota)	71

CAPÍTULO 6: Compliance nas Contratações Públicas: O Papel do Controle Interno e a Segregação de Funções (Autor: Geazi Alves Borges) **82**

CAPÍTULO 7: Governança Corporativa no Setor Público: Compliance e Governança: Um Estudo Comparativo entre o Governo do Distrito Federal, São Paulo e Paraná (Autor: Cesar Augusto Rocha) **98**

PARTE III - CRISES, RISCOS E LIÇÕES APRENDIDAS
..... **110**

CAPÍTULO 8: Responsabilização e Conformidade: A Centralidade do Capital de Giro na Segurança, na Sustentabilidade e na Continuidade das Organizações (Autor: José Lucas Gonçalves de Melo) **111**

CAPÍTULO 9: Falhas de Auditoria, Controles Internos e o Impacto no Mercado: Estudo de Caso da Americanas S.A. (Autor: Julio Cesar Ciriaco) **129**

CAPÍTULO 10: Lições Aprendidas e o Futuro da Governança no Brasil: Como evitar novas fraudes e o papel da ética na recuperação da confiança do investidor (Autor: Edson Martins de Oliveira) **146**

OS AUTORES

Antônio Carlos de Côrtes Júnior

Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), com foco em Governança Corporativa no Âmbito da Empresa Familiar. Pós-Graduado em Gestão de Negócios, Controladoria e Finanças Corporativas pelo Instituto de Pós-Graduação (IPOG) e Graduado em Direito pelo Centro Universitário do Triângulo (UNITRI). Atua na área industrial no ramo de portas como CEO no Grupo Centro Sul Portas.

Cesar Augusto Rocha

Bacharel em Administração Pública e Ciências Contábeis, Pós-Graduado em Administração Financeira e em Auditoria e Perícia Contábil, Auditor do Governo do Distrito Federal.

Edson Martins de Oliveira

Bacharel em Ciências Contábeis. Perito Contador. Pós-Graduado em Contabilidade e Gestão Tributária, FANAP/GO. MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, FGV/RJ. MBA em Gerenciamento de Projetos, FGV/RJ. MBA em Perícia e Direito Bancário,

IBCAPPA/GO. Administração Judicial, Recuperação e Falências, Esmeg/GO. Mestrando em Administração, Unialfa/GO. Mediador e Conciliador em Gerenciamento de Conflitos - Tribunal de Justiça de Goiás. Co-autor do livro Perícia Bancária - Casos Práticos - vol. 03 - A defesa do executado. Editora: IBCAPPA (2023). Co-autor do livro Inovação no Setor Público Estratégias, Ferramentas e Experiências Transformadoras, publicado pelo Centro Educacional Alves Faria – UNIALFA (2025).

Francine de Melo Gustavo

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário UNIALFA. Possui graduação em Administração pela Faculdade de Frutal (Universidade Brasil) e graduação em andamento em Direito pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Atua na área administrativa, com experiência prática em gestão, liderança e desenvolvimento organizacional, realizando pesquisas aplicadas em clima organizacional e bem-estar no trabalho.

Geazi Alves Borges

Contador efetivo da Câmara Municipal de Araputanga/MT, Bacharel em Direito e Contabilidade

pela FCARP, Bacharel em Teologia pela FEICS, Pós-graduado em Lato Sensu em Finanças, Auditoria e Controladoria nas Organizações Públicas e Privadas, na área de conhecimento em Administração. Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

José Lucas Melo

Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), com foco em Liderança, Clima Organizacional e Gestão de Resultados. Possui MBA em Neurociência, Comportamento e Desempenho e pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching. Bacharel em Administração, atua como Gerente de Atendimento e Operações no Banco Bradesco, com experiência em gestão de pessoas, processos e indicadores. Desenvolve atuação profissional voltada à governança, inovação operacional e desenvolvimento de lideranças. Católico, orienta sua prática profissional por valores éticos e humanos. Pesquisador interessado em comportamento organizacional, cultura, liderança aplicada e desempenho institucional.

Julio Cesar Ciriaco

Mestrando no Programa de Mestrado Profissional em Administração de Empresas pela UniALFA. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA (2009). Pós-graduado em Controladoria, Auditoria e Finanças pela ULBRA (2012) e MBA em Gestão em Operações Logísticas pela UniALFA (2016). Possui experiências nas áreas de Controladoria, Logística, Gestão Industrial e Educação, com ênfase em Administração de Empresas, Administração Financeira, Administração da Produção, Gestão de Custos, Gestão de Materiais e Planejamento Estratégico. Atua atualmente como Gestor Administrativo e Financeiro nos segmentos de varejo e serviços. Desenvolve também atividades como consultor de gestão, elaborando e implementando projetos nas áreas de Administração, Finanças e Logística, com foco em gestão estratégica, controle de custos, melhoria de processos e suporte à tomada de decisão.

Júlio César de Oliveira Hilario

Bacharel em Administração e Tecnólogo em Logística, com pós-graduação em Logística, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, e Docência Universitária. Mestrando em Administração pelo Centro Universitário

Alves Faria (UNIALFA), em andamento. Possui mais de 15 anos de experiência profissional nas áreas de Administração e Logística.

Luiz Calado

PhD e mais de 25 anos de experiência no mercado financeiro, atuando em posições de liderança em bancos, fintechs e no setor público. Especialista em investimentos, regulação e inovação financeira, foi presidente da ABCRIPTO, liderou estratégias de tokenização e participou ativamente da autorregulação da ANBIMA. Professor do mestrado UNIALFA, autor de diversos livros sobre finanças, Calado alia teoria sólida com prática de mercado, traduzindo temas complexos em linguagem acessível e provocadora.

Marília Cristiane da Mota

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, atua como gestora do 1º Cejusc Regional da Comarca de Aparecida de Goiânia, com postura administrativa voltada ao atendimento inclusivo, priorizando o tratamento justo e respeitoso das partes envolvidas nos processos de mediação e conciliação. É

graduada em Pedagogia pela Universidade Salgado de Oliveira (2009) e bacharel em Direito pela mesma instituição (2022). Possui pós-graduação lato sensu em Psicopedagogia Institucional e Clínica (2013); Neuropedagogia aplicada à Educação (2013) e Direito Administrativo (2022).

Priscila Borges de Oliveira Neves Carneiro

Nutricionista graduada pela Universidade Federal de Goiás - UFG, em 2005. Especialista em Nutrição Clínica Hospitalar, pelo Centro Universitário SÃO CAMILO, em Santa Catarina. Em 2012 iniciou a carreira na área da docência em nutrição, como docente em diversas instituições privadas do estado de Goiás. Foi nutricionista por 3 anos na área pediátrica de escolas infantis em Goiânia, e proprietária, responsável técnica - RT, da Cafeteria Funcional "PRANA Café" por 1 ano, também em Goiânia. Desde 2020 é Coordenadora do Curso de Graduação em Nutrição do Centro Universitário UNIVERSO Goiânia (Universidade Salgado de Oliveira). Em 2024 iniciou o mestrado em Administração do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, dentro da linha de pesquisa de Gestão das Cadeias Globais de Valor em Saúde. Apresenta vasta experiência na área de Nutrição

Hospitalar, com atuação principalmente nas seguintes áreas: urgência e emergência, unidade de terapia intensiva, administração em unidades de alimentação e nutrição (AUAN), nutrição materno-infantil, avaliação antropométrica e semiologia nutricional e técnica dietética.

APRESENTAÇÃO

Este livro é o resultado de uma construção coletiva que reúne o conhecimento, a prática e a reflexão crítica de pesquisadores e gestores do Mestrado Profissional em Administração da UNIALFA. A obra foi concebida para ser um farol em meio à complexidade da Governança Corporativa contemporânea, integrando teoria sólida com a análise de dilemas reais e urgentes.

Ao longo desta jornada, exploramos desde os alicerces éticos e os pilares da transparência até as nuances da governança no setor público, no judiciário e na gestão acadêmica. O leitor encontrará aqui não apenas conceitos, mas lições valiosas extraídas de casos emblemáticos: como as crises da Americanas S.A. e da Boeing que servem como potentes lembretes da importância da integridade e da vigilância nos controles internos.

Nosso propósito é inspirar uma nova geração de líderes. Desejamos que gestores, acadêmicos e profissionais de mercado encontrem nestas páginas ferramentas práticas para promover uma gestão mais transparente, equitativa e, acima de tudo, ética, gerando

um impacto social positivo e garantindo a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Luiz Calado, Organizador

PREFÁCIO

A Governança Corporativa consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos pilares essenciais para a sustentabilidade das organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Mais do que um conjunto de normas e estruturas formais, a governança representa um compromisso permanente com princípios éticos, transparência, responsabilidade e criação de valor para a sociedade.

Em ambientes institucionais cada vez mais complexo, marcado por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, torna-se imprescindível compreender como os mecanismos de governança podem fortalecer a confiança entre organizações e seus diversos stakeholders.

É nesse contexto que se insere a presente obra, intitulada “Governança Corporativa e Ética: Teoria e Prática”, de organização do brilhante professor Dr. Luiz Calado, e de autoria de pesquisadores que integram o corpo discente do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, que reúne reflexões teóricas e análises aplicadas sobre temas centrais da governança contemporânea.

Os capítulos que compõem este livro exploram diferentes dimensões da ética e da governança, evidenciando sua relevância tanto no ambiente acadêmico quanto no setor empresarial e na administração pública.

A obra inicia com uma reflexão sobre ética e transparência na gestão acadêmica, destacando a essencialidade do papel institucional na integridade, clareza e conformidade. Na sequência, o livro analisa um dos casos mais emblemáticos da história recente da aviação mundial: o episódio envolvendo o Boeing 737 Max. A análise dos mecanismos de controle, falhas de governança e decisões corporativas que culminaram na crise oferece importantes lições sobre riscos organizacionais, governança e gestão de crises.

Outro eixo fundamental da obra é a discussão da ética como alicerce da governança. Mais do que instrumentos formais de controle, a governança eficaz depende de valores compartilhados, cultura organizacional íntegra e liderança responsável, capazes de orientar decisões mesmo diante de pressões econômicas e institucionais.

A relação entre governança corporativa e sustentabilidade também recebe atenção especial,

particularmente no contexto de grupos familiares. As dinâmicas de sucessão, profissionalização da gestão e preservação do legado empresarial revelam desafios específicos que exigem equilíbrio entre direcionamento estratégico, transparência, desenvolvimento humano e institucionalização da cultura.

O livro ainda amplia o debate ao abordar temas relacionados à equidade e à justiça social, destacando como práticas de governança podem contribuir para a construção de organizações mais inclusivas, justas e alinhadas aos princípios de desenvolvimento sustentável. No campo das políticas públicas, a obra discute o papel do compliance nas contratações públicas, enfatizando a importância de sistemas robustos de integridade para prevenir fraudes, aumentar a eficiência administrativa e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

Complementando essa perspectiva, são analisadas as estruturas de governança e compliance no setor público, ressaltando os desafios da responsabilização, da conformidade regulatória e da implementação de mecanismos efetivos de controle e transparência.

A obra também examina falhas de auditoria e controles internos por meio da análise do caso

Americanas S/A, que provocou forte impacto no mercado financeiro brasileiro. O estudo evidencia como fragilidades na supervisão, na governança e na divulgação de informações podem gerar consequências significativas para investidores, credores e para a credibilidade do sistema econômico.

Ao longo dos capítulos, diferentes autores apresentam análises críticas, estudos de caso e reflexões que contribuem para ampliar a compreensão sobre os desafios contemporâneos da governança corporativa. Mais do que apontar problemas, esta obra busca oferecer caminhos, perspectivas e aprendizados capazes de orientar práticas organizacionais mais responsáveis e sustentáveis.

As lições extraídas dos casos analisados reforçam que governança e ética não podem ser tratadas como meros requisitos formais, mas como elementos estruturantes da legitimidade organizacional. Nesse sentido, o futuro da governança no Brasil depende da consolidação de uma cultura institucional baseada na integridade, na prestação de contas e no compromisso com o interesse público.

Espero, enfaticamente, que esta obra contribua para o fortalecimento do debate acadêmico e profissional

sobre governança, inspirando pesquisadores, gestores e formuladores de políticas a promoverem práticas cada vez mais éticas, transparentes e responsáveis. Que as reflexões aqui reunidas sirvam como convite à construção de organizações mais confiáveis, resilientes e comprometidas com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

PARTE I

FUNDAMENTOS, ÉTICA E GESTÃO

CAPÍTULO 1

Ética e Transparência na Gestão Acadêmica: Um Comitê Interno para Fortalecer o Diálogo e Prestação de Contas entre os Discentes e Coordenação

Priscila Borges de Oliveira Neves Carneiro

Resumo

Este capítulo examina a criação e implementação de um Comitê Interno de Ética e Transparência no curso de Nutrição de uma instituição privada de Goiânia como instrumento de governança acadêmica. O foco está na importância de princípios como transparência, ética, participação e prestação de contas para a relação entre gestão e estudantes. O relato integra fundamentação teórica contemporânea com a prática institucional. Destacou-se desafios enfrentados tanto pela gestão como pelos discentes, e avaliou-se impactos concretos relacionados à essa governança. Propõe recomendações para gestores que buscam fortalecer a cultura institucional de responsabilidade e diálogo contínuo, que é o exigido no mercado de trabalho atual.

Palavras-Chave: Comitê Interno; Gestão Acadêmica; Governança; Discentes.

Introdução

A governança corporativa, tradicionalmente aplicada a empresas, tem sido cada vez mais incorporada ao contexto educacional, especialmente em instituições de ensino superior que buscam legitimar decisões, ampliar o

engajamento dos stakeholders e aprimorar seus mecanismos de prestação de contas. A ética e a transparência nas práticas acadêmicas não apenas refletem princípios normativos amplamente discutidos em governança, mas também são condições para assegurar confiança e legitimidade no processo educacional.

No ambiente universitário, a dialógica entre discentes e gestão representa um elemento central para a efetividade das decisões pedagógicas e administrativas. A partir de experiências vivenciadas como coordenadora do curso de Nutrição do Centro Universitário UNIVERSO – Campus Goiânia, identifiquei lacunas nos canais de comunicação institucional e a necessidade de reforçar a transparência em todo esse fluxo. Tal constatação motivou a criação de um Comitê Interno de Ética e Transparência com o objetivo de estruturar formalmente o diálogo entre gestão e estudantes, e principalmente os representantes de turmas, reduzindo ruídos comunicacionais e fortalecendo a confiança nas decisões educativas.

Fundamentação Teórica

A literatura contemporânea destaca que os princípios de governança — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade — são essenciais não apenas para empresas, mas também para organizações educacionais que almejam excelência institucional e legitimidade pública (IBGC, 2021).

A transparência pode ser entendida como a divulgação ampla e compreensível de informações relevantes para os stakeholders, o que inclui não apenas dados administrativos, mas também justificativas claras de decisões acadêmicas e políticas internas.

Estudos sobre portais de transparência em universidades federais brasileiras sublinham a importância da qualidade da informação disponibilizada aos atores institucionais como indicador de boa governança (LIMA; PRESSER; PACIOS, 2025).

A participação estudantil (principalmente através dos representantes e vices-representantes de turmas) é um componente crucial da democratização da gestão e da construção de confiança entre a comunidade acadêmica e os gestores, sendo amplamente discutida como fator que potencializa a legitimidade das decisões e reduz conflitos institucionais (Alowyd, 2024).

A transparência, nesse contexto, ultrapassa a mera divulgação de informações e envolve a criação de canais formais e acessíveis de diálogo que possibilitem feedback e participação contínua — condição essencial para que estudantes percebam que suas demandas influenciam, de fato, os rumos institucionais.

Além disso, documentos internacionais de referência em governança educacional, como relatórios da UNESCO e da OCDE, vincularam a transparência e a accountability (prestação de contas) à construção de sistemas educacionais responsáveis, capazes de responder às demandas sociais em termos de justiça, equidade e participação (OCDE, 2020).

Essa linha teórica enfatiza que uma política de governança eficaz combina estruturas formais (como comitês e conselhos) com cultura institucional que valorize a integridade e a comunicação aberta entre todos os integrantes da comunidade acadêmica.

Pesquisas também identificam que governança educacional eficaz requer canais de comunicação intermediados por tecnologias digitais (como por exemplo: as principais redes sociais existentes atualmente o “whatsapp”, o Instagram, o Telegram, e etc...) que ampliem a participação e acelera a resposta institucional,

promovendo assim maior transparência e engajamento (Alowyd, 2024).

Portanto, mecanismos institucionais como comitês internos devem ser entendidos não apenas como instâncias de deliberação, mas também como plataformas para promover accountability, fortalecer confiança e construir um processo decisório legítimo e compartilhado.

Contexto

O Centro Universitário UNIVERSO – Campus Goiânia, é uma instituição privada de ensino superior com atuação consolidada na formação de profissionais nas áreas de saúde, incluindo o curso de graduação em Nutrição. O ambiente acadêmico caracteriza-se por um corpo discente heterogêneo, com diversidade de expectativas e experiências, reforçando a necessidade de um diálogo institucional sólido entre gestão, docentes e estudantes.

Nos últimos cinco anos, a coordenação do curso identificou desafios relacionados à comunicação institucional, especialmente no que tange à clareza de procedimentos avaliativos, critérios de progressão curricular e justificativas pedagógicas.

Relatórios internos de monitoramento do clima organizacional e manifestações de estudantes em fóruns indicaram uma percepção de opacidade em processos decisórios e defasagem dos canais tradicionais de comunicação, como e-mail institucional, plataforma AVA (que é um ambiente virtual de aprendizagem, onde os professores disponibilizam toda documentação utilizada no semestre) e reuniões esporádicas.

Esses diagnósticos apontaram que a ausência de um espaço participativo contínuo prejudicava o acompanhamento das demandas coletivas e limitava o entendimento dos critérios que orientam decisões acadêmicas.

O Comitê Interno de Ética e Transparência foi planejado como uma resposta institucional a esse contexto, com o intuito de integrar estudantes e coordenação em uma instância deliberativa e consultiva que favorecesse a construção conjunta de soluções e a prestação de contas periódicas das ações de governança acadêmica.

O cenário institucional, assim, colocou em evidência a necessidade de revisar práticas de comunicação e mecanismos de accountability, valorizando não apenas a divulgação de informações, mas

também a garantia de que estas sejam compreendidas e utilizadas como base para participação efetiva dos estudantes nas decisões que afetam o cotidiano acadêmico.

Análise Crítica

A criação do comitê refletiu diretamente princípios clássicos de governança. O princípio transparência, foi incorporado por meio da divulgação de atas, decisões e justificativas técnicas; o princípio da equidade, orientou a representatividade, garantindo participação dos estudantes de diferentes períodos, sendo representados por 1 membro líder e o vice-líder; e a responsabilidade corporativa guiou a elaboração protocolos de resposta e encaminhamento de demandas.

Ao conectar teoria e prática, observa-se que a estrutura proposta se alinhou às recomendações do IBGC (2021) e da OCDE (2020), que destacam a importância de instâncias participativas e mecanismos de prevenção de conflitos.

A implementação do comitê também evidenciou desafios comuns à governança educacional, como resistência inicial de alguns docentes, necessidade de

capacitação dos membros e a demanda por padronização dos fluxos de comunicação.

Apesar desses desafios, o comitê promoveu avanços significativos: melhor organização das demandas, maior clareza nos processos acadêmicos e um ambiente mais colaborativo entre gestão e estudantes.

Estudantes relataram sentir-se mais ouvidos, e a coordenação passou a ter dados consolidados para tomada de decisão. Esses resultados demonstram a aplicabilidade dos conceitos de governança e mostram que práticas éticas e transparentes otimizam a eficiência institucional e fortalecem a confiança interna, tanto dos discentes com a coordenação, como da coordenação com a direção geral da instituição.

Conclusões e Recomendações

A criação e implementação do comitê promoveu avanços significativos: melhor organização das demandas, maior clareza nos processos acadêmicos e um ambiente mais colaborativo entre gestão e estudantes.

A experiência com o Comitê Interno de Ética e Transparência revela que práticas de governança corporativa são plenamente aplicáveis à gestão acadêmica e podem transformar a cultura institucional. Ao fortalecer

a comunicação e garantir previsibilidade nas decisões, o comitê contribuiu para maior satisfação discente e maior legitimidade das práticas pedagógicas.

Recomenda-se que a instituição mantenha o comitê como política permanente, amplie suas atribuições de caráter consultivo e incorpore relatórios semestrais de prestação de contas.

Adicionalmente, sugere-se a capacitação contínua dos membros e a integração de ferramentas digitais que facilitem a participação e o acompanhamento de todas as decisões.

Por fim, este capítulo reforça três ideias centrais: a governança acadêmica é essencial para promover ambientes educacionais éticos e confiáveis; a transparência não depende apenas de documentos, mas de processos consistentes; e por fim, mecanismos participativos fortalecem a cultura institucional e ampliam o compromisso coletivo com a qualidade e excelência acadêmica. Portanto é pertinente ressaltar alguns aspectos gerais:

Formalizar políticas institucionais de comunicação contínua: além de comitês, é recomendável criar normas que exijam relatórios semestrais de

transparência acadêmica, com divulgação ampla de decisões e justificativas técnicas.

Capacitação permanente de membros do comitê: promover treinamentos sobre governança, ética profissional, comunicação institucional e resolução de conflitos para que representantes estudantis e docentes atuem com competência e responsabilidade.

Auditoria externa periódica: avaliar a eficácia do comitê por meio de auditorias independentes ou consultorias externas, reforçando a credibilidade institucional frente à comunidade acadêmica.

Integração com práticas digitais de governança: investir em plataformas de e-consultas, fóruns on-line e indicadores de desempenho acessíveis, ampliando a participação discente e possibilitando feedback em tempo real.

Desenvolvimento de indicadores de impacto: definir métricas que monitorem não apenas o volume de demandas atendidas, mas também a percepção de confiança institucional e a redução de conflitos decorrentes de falta de transparência.

Ampliação da cultura de accountability institucional: promover eventos, palestras e campanhas sobre governança, ética e transparência que engajem toda

a comunidade acadêmica, reforçando valores que ultrapassem o âmbito administrativo e permeiam a cultura organizacional.

Essas recomendações visam consolidar práticas de governança que não apenas respondam a problemas pontuais, mas se enraízam como políticas institucionais duradouras, promovendo uma cultura de transparência e ética que beneficie toda a comunidade acadêmica.

Referências

COSTA, L. R.; BRITO, F. M. Governança educacional e participação estudantil: desafios contemporâneos. *Revista de Gestão e Políticas Educacionais*, v. 26, n. 2, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2021.

MENDES, R. A. Ética e accountability em instituições de ensino superior. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, v. 37, n. 1, 2021.

OCDE. *Principles of Public Governance*. Paris: OECD Publishing, 2020.

REIS, M. T. Transparência institucional e confiança em universidades privadas. *Cadernos de Educação Superior*, v. 12, n. 3, 2023.

BRITO, H. L.; SANTOS, A. P. Comunicação estratégica na gestão universitária: caminhos para a transparência. *Revista Avaliação*, v. 30, n. 1, 2025.

LIMA, P. R. S.; PRESSER, N. H.; PACIOS, A. R.
Transparência e qualidade informacional nos portais
universitários brasileiros. *Encontros Bibli: revista
eletrônica de biblioteconomia*, 2025.

ALOWYD, R. Student Engagement and Digital
Governance in Higher Education. *Education Sciences*,
2024.

CAPÍTULO 2

Mecanismos de Controle e Transparência: Quando a ética cai - lições de governança no caso Boeing 737 MAX

Francine de Melo Gustavo

Resumo

Este capítulo analisa como falhas éticas e de responsabilidade corporativa contribuíram para a tragédia envolvendo o Boeing 737 MAX, conectando o caso às recomendações do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023), aos Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE (2016) e às orientações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Embora a Boeing não esteja sujeita à regulação brasileira, esses referenciais são utilizados como arcabouço normativo para avaliar práticas adequadas de governança que deveriam ter sido adotadas. Ao relacionar teoria e prática, demonstra-se como decisões corporativas orientadas exclusivamente por metas financeiras e pressões competitivas podem comprometer princípios fundamentais como integridade, transparência, equidade e accountability. A análise crítica do caso revela como falhas sistêmicas de supervisão, omissão de informações e cultura organizacional inadequada culminaram em dois acidentes fatais. Por fim, o capítulo propõe recomendações para conselheiros, gestores e investidores, reforçando a relevância ética da governança como instrumento de proteção da sociedade e preservação da legitimidade organizacional.

Palavras-chaves: Silenciamento organizacional; Decisões organizacionais críticas; Falhas de responsabilidade corporativa.

Introdução

A governança corporativa consolidou-se como um sistema fundamental para direcionar e monitorar organizações, preservando sua legitimidade e capacidade de gerar valor sustentável. Segundo o Código do IBGC (2023), a governança é composta por princípios, regras, estruturas e processos que orientam a organização em equilíbrio com suas partes interessadas e com a sociedade. A adoção de boas práticas fortalece a confiança nos mercados, reduz conflitos de interesses e promove decisões alinhadas ao propósito organizacional e à ética.

Entretanto, quando a governança é distorcida por pressões internas e externas, seus mecanismos deixam de proteger e passam a expor a organização a riscos graves. O caso Boeing 737 MAX tornou-se um marco mundial de falha sistêmica de governança e ética corporativa. A empresa, pressionada pela concorrência com a Airbus, acelerou o desenvolvimento de uma aeronave complexa, suprimiu informações importantes de segurança e permitiu que metas financeiras se sobrepusessem à responsabilidade social.

O estudo deste caso é relevante porque demonstra, de forma concreta e dramática, o que ocorre quando princípios fundamentais da governança — especialmente

integridade, transparência e accountability — não são incorporados à cultura organizacional. Assim, este capítulo utiliza o caso Boeing como lente para explorar como a ausência de ética na tomada de decisões resulta em impactos humanos, econômicos e reputacionais devastadores.

Fundamentação Teórica

A governança corporativa, segundo o IBGC (2023), somente se sustenta quando valores éticos orientam decisões e relações organizacionais. A ética funciona como eixo estruturante: é ela que confere sentido aos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. No contexto empresarial, agir eticamente implica considerar impactos sobre diversas partes interessadas, ideia reforçada por Freeman (1984), ao destacar que organizações têm deveres que ultrapassam os interesses imediatos de acionistas.

Essa concepção é fundamental para compreender o caso Boeing. Quando uma empresa opera em setores que envolvem vidas humanas, a ética deixa de ser um ideal abstrato e se transforma em responsabilidade prática. Decisões sobre projetos, divulgação de informações e

certificação técnica tornam-se escolhas morais, pois determinam diretamente a segurança de pessoas. Assim, a ética não apenas orienta a governança: ela define seus limites aceitáveis.

No mesmo sentido, o princípio da responsabilização (accountability), também destacado pelo IBGC, estabelece que organizações devem assumir consequências de suas decisões, comunicar riscos de forma clara e agir com diligência diante de falhas. O caso 737 MAX revela o que ocorre quando esse princípio é negligenciado: insegurança operacional, assimetria informacional e incapacidade de corrigir problemas antes que eles se agravem.

As diretrizes internacionais reforçam esse entendimento. Os Princípios de Governança do G20/OCDE (2016) defendem transparência, integridade e supervisão efetiva como elementos indispensáveis à confiança do mercado e da sociedade. A ausência desses elementos foi central na crise da Boeing, marcada por informações incompletas, tomada de decisão acelerada e fragilidade na supervisão técnica.

No Brasil, documentos regulatórios como as Recomendações da CVM (2002) e a Resolução CVM nº 80/2022 valorizam a prestação de contas estruturada, a

divulgação tempestiva de riscos e o modelo “pratique ou explique”. Embora a Boeing não seja regida por essa normativa, ela oferece parâmetros para avaliar o que se espera de empresas que lidam com riscos sistêmicos: transparência real, governança ativa e compromisso com a segurança coletiva.

Dessa forma, ética e responsabilidade não são apenas princípios teóricos, mas critérios essenciais para interpretar as decisões que antecederam os acidentes do 737 MAX. A fundamentação aqui apresentada não busca explicar governança em abstrato, mas oferecer o arcabouço necessário para compreender como a erosão desses valores contribuiu para uma crise que poderia ter sido evitada.

Contexto

Durante décadas, a Boeing representou o ápice da engenharia aeronáutica mundial. Reconhecida por padrões rigorosos de qualidade, seu nome tornou-se sinônimo de segurança e excelência técnica. A cultura organizacional era moldada por engenheiros experientes, para quem a confiabilidade dos sistemas e a integridade dos projetos estavam acima de qualquer urgência

comercial. Esse ethos técnico e ético sustentou a reputação robusta da companhia por gerações.

No entanto, a partir dos anos 2000, sobretudo após a fusão com a McDonnell Douglas, uma transformação silenciosa começou a alterar as bases dessa tradição. A liderança da empresa passou a ser ocupada, progressivamente, por executivos com perfil predominantemente financeiro. Essa mudança remodelou prioridades internas: metas comerciais, redução de custos e velocidade de entrega começaram a dominar a agenda corporativa. Relatórios jornalísticos, depoimentos de engenheiros e a série documental da Netflix Queda Livre apontam que, nesse novo ambiente, alertas técnicos passaram a ser interpretados como entraves ao cronograma, e não como garantias indispensáveis à segurança.

A pressão competitiva se intensificou quando a Airbus lançou o A320neo, um modelo mais eficiente, econômico e rapidamente aceito pelo mercado. Diante da ameaça de perder espaço, a Boeing buscou uma resposta ágil, não por meio do desenvolvimento de um novo avião, o que levaria anos, mas pela atualização da consagrada família 737. Assim nasceu o 737 MAX, equipado com

motores maiores, mais potentes e posicionados de forma diferente, o que alterou a aerodinâmica da aeronave.

Para evitar que essa mudança exigisse treinamentos adicionais, que encareceriam o produto e diminuiriam sua competitividade, foi criado o MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System), um software projetado para corrigir automaticamente o ângulo de ataque em certas situações de voo. Porém, decisões cruciais no desenvolvimento desse sistema foram tomadas com reduzida transparência: o MCAS quase não aparecia nos manuais, pilotos não foram treinados especificamente sobre seu funcionamento, informações técnicas relevantes foram omitidas da FAA e testes internos ocorreram sob prazos cada vez mais estreitos. Engenheiros relataram medo de reportar problemas, receosos de represálias ou de atrasar entregas estratégicas.

O resultado dessa cultura tornou-se evidente em 29 de outubro de 2018, quando o voo Lion Air 610, operando um 737 MAX, caiu pouco após a decolagem na Indonésia, causando a morte de 189 pessoas. Inicialmente, a Boeing sustentou que o acidente decorreria de erro humano e falhas de manutenção da companhia aérea, afastando a hipótese de falha sistêmica no projeto

ou no MCAS. A postura defensiva da empresa, aliada à minimização de riscos conhecidos, permitiu que a aeronave continuasse em operação sem alterações significativas.

A tragédia, porém, repetiu-se menos de cinco meses depois. Em 10 de março de 2019, o voo Ethiopian Airlines 302 caiu minutos após a decolagem, matando 157 pessoas. Dois acidentes em sequência, com padrões semelhantes, tornaram insustentável a tese de falha operacional isolada. Investigações internacionais revelaram um conjunto de fatores interligados: falhas no projeto do MCAS, sensores sem redundância adequada, comunicação insuficiente aos pilotos, omissões deliberadas à autoridade reguladora e um clima corporativo em que profissionais temiam expor vulnerabilidades técnicas.

A responsabilidade também alcançou o topo da governança. O conselho de administração, cuja função deveria ser supervisionar riscos, questionar estratégias e proteger o propósito organizacional, não exerceu seu papel com a profundidade necessária. O sistema de governança falhou em detectar fragilidades culturais que se intensificavam havia anos e tampouco estabeleceu

barreiras éticas capazes de conter decisões orientadas exclusivamente por resultados financeiros.

O caso Boeing, assim, ultrapassa a esfera técnica e se afirma como uma das maiores crises de governança corporativa da história contemporânea. Ele mostra como a deterioração gradual da cultura, o enfraquecimento dos valores éticos e a ausência de responsabilidade efetiva podem transformar uma empresa admirada em protagonista de tragédias humanas devastadoras. Trata-se de um lembrete contundente de que, em organizações cuja atividade impacta vidas, boas práticas de governança não são opcionais: são a estrutura que sustenta a confiança da sociedade e preserva a segurança coletiva.

Análise Crítica

A história do 737 MAX evidencia, de forma particularmente dramática, como a erosão de princípios éticos e de responsabilidade pode comprometer toda a lógica da governança corporativa. A Boeing, outrora referência mundial em engenharia e segurança, viu sua cultura organizacional ser gradualmente substituída por uma orientação centrada em metas financeiras agressivas, prazos acelerados e pressões competitivas. Nesse cenário, escolhas técnicas, antes tratadas com rigor, passaram a

ser condicionadas por interesses comerciais imediatos, e esse deslocamento cultural abriu espaço para decisões que violaram diretamente os fundamentos éticos da boa governança.

O princípio da ética, conforme tratado pelo IBGC, não se reduz ao cumprimento de normas: ele envolve coerência moral, integridade das decisões e respeito genuíno às partes interessadas. No caso da Boeing, essa coerência foi sendo perdida à medida que informações críticas sobre o MCAS deixaram de ser compartilhadas com pilotos, companhias aéreas e reguladores. A omissão deliberada de detalhes relevantes, somada à pressão interna para evitar custos adicionais de treinamento, demonstra a substituição do valor ético pelo valor econômico imediato. O silêncio sobre riscos conhecidos, ainda que motivado por prioridades comerciais, constitui uma violação clara da ética corporativa, pois compromete o direito à informação e à segurança dos usuários, valores que deveriam estar no centro da tomada de decisão.

Ligada à ética está a responsabilidade (accountability), igualmente essencial à governança. A responsabilidade não se limita a identificar culpados após uma falha; ela envolve assumir, de maneira transparente, as consequências das decisões, comunicar riscos, corrigir

rotas e orientar a organização para o aprendizado contínuo. A Boeing, entretanto, demonstrou uma postura defensiva após o primeiro acidente. Atribuiu o ocorrido ao erro humano, minimizou o papel do MCAS e demorou a suspender operações ou revisar suas práticas internas. Esse comportamento revela não apenas uma falha técnica, mas uma falha de caráter institucional: a dificuldade de reconhecer publicamente fragilidades que já eram conhecidas internamente.

A análise ética do caso mostra que os acidentes não foram um evento súbito, e sim o resultado acumulado de uma série de decisões que priorizaram competitividade em detrimento de valores fundamentais. A integridade das informações foi comprometida, o dever de cautela foi negligenciado e a responsabilidade perante a sociedade, que deveria orientar qualquer empresa cuja atividade envolve vidas humanas, foi substituída por estratégias de contenção de danos reputacionais.

Além disso, o conselho de administração, instância máxima de supervisão, não exerceu plenamente seu papel de guardião da responsabilidade organizacional. Segundo o IBGC, é função do conselho proteger o propósito da empresa, questionar estratégias, avaliar riscos e promover uma cultura ética. No caso

Boeing, investigações revelaram que o conselho não aprofundou questionamentos sobre o projeto do 737 MAX, tampouco exigiu análises robustas sobre os impactos da implementação do MCAS. A ausência de ação efetiva reforça que a responsabilidade não foi distribuída de maneira adequada dentro da estrutura de governança.

Assim, ao observar a crise sob a lente dos princípios de ética e responsabilidade, percebe-se que o 737 MAX não representa apenas uma falha técnica ou regulatória, mas um colapso moral. A empresa deixou de agir conforme seus próprios valores históricos e desconsiderou a vulnerabilidade das pessoas afetadas por suas decisões. O caso mostra que a governança corporativa não falha de uma vez: ela se deteriora em pequenas concessões éticas, em omissões justificadas por pressões de mercado, em silêncios que se acumulam até tornarem-se irreversíveis.

A tragédia do 737 MAX, portanto, demonstra que ética e responsabilidade não são elementos periféricos da governança, são seu núcleo. Quando elas enfraquecem, toda a estrutura se torna frágil, e as consequências podem ultrapassar fronteiras financeiras, atingindo vidas humanas e a própria legitimidade da empresa diante da sociedade.

Conclusões e Recomendações

O caso Boeing 737 MAX deixa uma lição incontornável: ética e responsabilidade não são atributos opcionais da governança corporativa, são sua própria razão de existir. Quando esses princípios se enfraquecem, mesmo uma gigante admirada por décadas pode perder o rumo e colocar vidas em risco. A Boeing não falhou apenas em um projeto técnico; ela falhou em honrar o compromisso moral que qualquer organização assume ao operar em sociedade.

Os dois acidentes, separados por poucos meses, revelam o que acontece quando decisões são guiadas mais pelo medo de perder mercado do que pelo dever de proteger pessoas. Se a integridade tivesse prevalecido, informações críticas não teriam sido omitidas. Se a responsabilidade estivesse no centro das decisões, o primeiro acidente teria sido suficiente para interromper operações até que todos os riscos fossem eliminados. Ética e responsabilidade, quando praticadas com autenticidade, têm um poder silencioso: evitam tragédias que nunca serão vistas pelas manchetes, porque simplesmente não aconteceram.

Ao mesmo tempo, esse episódio não deve ser lido apenas como uma falha de uma grande corporação

estrangeira. Ele fala sobre nós. Fala sobre a tentação cotidiana de justificar pequenas concessões éticas em nome da pressa, do lucro, do medo ou da conveniência. Fala sobre a importância de ouvir quem sabe, de permitir que profissionais se expressem sem medo, de construir ambientes onde a verdade não seja vista como ameaça, mas como ferramenta de proteção coletiva.

Para empresários, o caso reforça que reputação não se herda, se constrói e se perde diariamente. Para gestores e líderes, lembra que decisões aparentemente técnicas carregam implicações sociais profundas. Para estudantes e pesquisadores, mostra que teoria e prática da governança se encontram justamente na fronteira da ética. E para qualquer trabalhador, revela que cultura organizacional não é abstrata: ela molda comportamentos, escolhas e responsabilidades reais.

A lição maior, no entanto, é simples e universal: quando uma organização deixa de agir com ética, ela compromete não apenas seus resultados, mas seu próprio propósito. A governança existe para proteger pessoas, e não apenas para organizar processos. Se a Boeing tivesse mantido essa premissa no centro de suas decisões, 346 vidas não teriam sido interrompidas.

Que este caso sirva, portanto, não como uma história distante, mas como um lembrete próximo e poderoso: a ética não custa, ela previne. A responsabilidade não atrasa, ela sustenta. E a governança só tem valor quando reflete compromisso genuíno com a vida humana.

Referências

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE. Paris: OCDE, 2016.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Rio de Janeiro: CVM, 2002.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Instrução CVM nº 586, de 08 de junho de 2017. Dispõe sobre o Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. Rio de Janeiro: CVM, 2017.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022. Dispõe sobre a divulgação de informações periódicas e eventuais. Rio de Janeiro: CVM, 2022.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

QUEDA LIVRE: O Caso Boeing. Direção de Rory Kennedy. Estados Unidos: Imagine Documentaries; Netflix, 2022. Disponível em: Netflix. Acesso em: 05 nov. 2025

CAPÍTULO 3

Ética na Governança Corporativa: Um Estudo de Caso sobre Práticas Antiéticas de Demissão na Empresa fictícia Technova S.A.

Júlio César de Oliveira Hilario

Resumo

Este estudo oferece uma análise detalhada das práticas antiéticas observadas em uma empresa de Anápolis, na qual funcionários são supostamente levados a cometer erros para justificar demissões por justa causa. A pesquisa aborda os princípios de governança corporativa estabelecidos pelo IBGC, OCDE e CVM, examinando os efeitos dessas práticas na sustentabilidade da organização, clima empresarial e riscos jurídicos. Além disso, o estudo aborda questões relacionadas à agência, cultura organizacional e a conexão entre ética, poder e desempenho empresarial. Por último, oferece sugestões práticas e estruturais para empresas que desejam melhorar a governança e prevenir comportamentos abusivos no local de trabalho.

Palavras-chaves: Ambiente Empresarial; Reputação Institucional; Stakeholders; Responsabilidade Corporativa.

Introdução

A ética corporativa constitui um dos pilares fundamentais da governança corporativa contemporânea. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, práticas antiéticas ou manipulatórias podem

comprometer não apenas o desempenho financeiro, mas também a reputação institucional e a confiança de stakeholders. Este trabalho tem como objetivo analisar, sob a ótica da ética na governança corporativa, o caso fictício da empresa TechNova S.A., uma companhia do setor tecnológico.

A escolha do tema é justificada pela importância da ética na governança corporativa e pela necessidade de entender como as falhas de integridade nos processos decisórios afetam o ambiente de trabalho, a motivação dos funcionários e a reputação da empresa no mercado. Cenários como o mencionado, mesmo que imaginários, espelham os dilemas éticos concretos que gestores enfrentam em empresas que priorizam resultados imediatos em vez de sustentabilidade e responsabilidade.

A análise sugere uma discussão sobre os fundamentos teóricos da governança corporativa, os princípios éticos relevantes para a gestão empresarial e as consequências práticas de desvios de conduta no contexto corporativo. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para a reflexão acerca da relevância da transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas como fundamentos das relações humanas e corporativas nas empresas.

Fundamentação Teórica

A governança corporativa é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”. Seu propósito é preservar e otimizar o valor da organização a longo prazo, promovendo a sustentabilidade e a confiança entre os diversos públicos interessados.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), a boa governança corporativa está baseada em princípios que incluem transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Esses valores asseguram que os gestores atuem de forma ética e alinhada aos interesses da organização e de seus stakeholders.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) reforça que a governança deve garantir a integridade dos processos decisórios, mitigando conflitos de agência — situações em que os gestores (agentes) priorizam interesses próprios em detrimento dos acionistas (principais). No caso analisado, a gestão antiética da TechNova S.A. configura um claro conflito de agência, em

que decisões de curto prazo visam reduzir custos de forma irregular, violando princípios legais e morais.

Do ponto de vista ético, autores como Cortina (2003) e Sennett (2012) destacam que a ética empresarial não se limita à obediência a leis, mas abrange a adoção de valores que promovem respeito, justiça e integridade nas relações de trabalho. A ética corporativa, portanto, é o alicerce que sustenta a legitimidade de uma organização perante a sociedade.

No campo das finanças comportamentais, Ariely (2012) argumenta que decisões antiéticas dentro de empresas frequentemente decorrem de ambientes que recompensam comportamentos duvidosos ou normalizam práticas indevidas. Assim, quando líderes institucionalizam a manipulação e a pressão sobre colaboradores, criam-se contextos de “desvio ético sistêmico”, onde práticas antiéticas tornam-se rotina e passam a ser percebidas como aceitáveis.

A governança ética, portanto, não é apenas um requisito normativo, mas um diferencial competitivo e um componente essencial para a sustentabilidade empresarial. A ausência de ética mina a cultura organizacional e gera custos intangíveis, como perda de capital humano e danos à reputação.

Contexto

A TechNova S.A. é uma empresa fictícia de médio porte, atuante no setor de tecnologia e inovação. Fundada em 2010, a companhia destacou-se inicialmente pelo ambiente dinâmico e criativo, com foco em soluções digitais personalizadas para o setor financeiro. Nos últimos anos, entretanto, a organização passou por uma mudança drástica em sua gestão, motivada pela entrada de novos investidores e pela pressão por resultados de curto prazo.

Em 2022, sob nova diretoria executiva, a TechNova iniciou um plano agressivo de redução de custos operacionais. Como parte dessa reestruturação, a empresa passou a demitir grande número de funcionários, alegando “justa causa” em diversos casos. Relatos internos apontam que, em alguns departamentos, gestores começaram a criar situações ambíguas de trabalho, atribuindo tarefas confusas ou contraditórias, alterando prazos de forma arbitrária e aplicando punições severas a erros mínimos.

Essas práticas tinham o objetivo oculto de forçar o colaborador a cometer falhas, permitindo à empresa alegar “desídia” ou “insubordinação” e, assim, efetuar demissões sem o pagamento de verbas rescisórias. Esse

comportamento se tornou recorrente em áreas de suporte e desenvolvimento, afetando principalmente profissionais com contratos antigos e salários mais altos.

Internamente, diversos colaboradores relataram sofrimento psicológico, queda de produtividade e perda de confiança na liderança. O clima organizacional deteriorou-se, e a taxa de rotatividade aumentou consideravelmente. Ao mesmo tempo, a empresa enfrentou denúncias trabalhistas e questionamentos de investidores sobre práticas de compliance e conduta corporativa.

Esse cenário configura um grave desvio de ética e de governança, uma vez que a diretoria utilizou sua autoridade para instrumentalizar práticas antiéticas em busca de ganhos financeiros imediatos, violando princípios de responsabilidade e equidade previstos pelos códigos de governança corporativa do IBGC e da OCDE.

O caso analisado ocorre em uma empresa de serviços situada em Anápolis. Relatos de ex-funcionários indicam que gestores criaram um ambiente de trabalho no qual erros eram estimulados ou inevitáveis devido à falta de treinamento, mudanças constantes em processos e carga excessiva de trabalho.

Gráfico 1 – Impacto do aumento do turnover em ambientes tóxicos

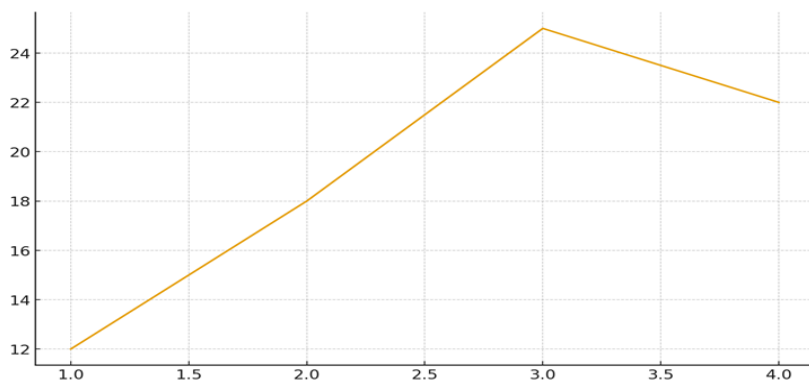
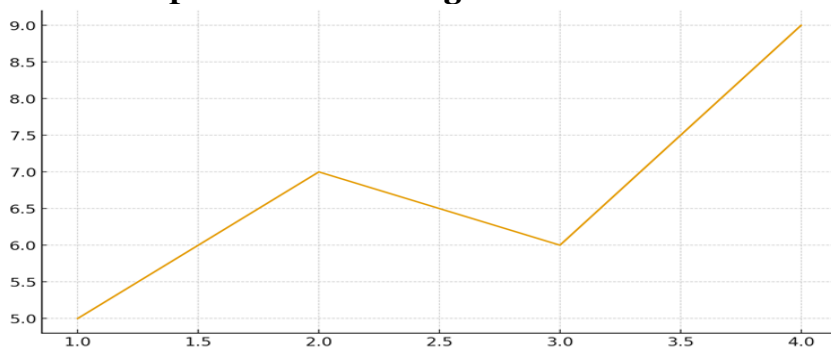


Gráfico 2 – Nível de maturidade em compliance comparado ao risco organizacional



Análise Crítica

A análise da situação da TechNova S.A. permite evidenciar falhas significativas nos quatro princípios

básicos da governança corporativa definidos pelo IBGC (2015):

1. **Transparência:** A comunicação interna da TechNova tornou-se opaca e manipulada. Decisões estratégicas eram tomadas sem clareza de critérios, e informações relevantes foram omitidas dos colaboradores. A falta de transparência minou a confiança e gerou um ambiente de insegurança psicológica.

2. **Equidade:** O tratamento desigual entre os colaboradores, com perseguições seletivas e punições arbitrárias, representou clara violação ao princípio da equidade, que exige tratamento justo e imparcial a todos os stakeholders. As demissões “forçadas” por meio de indução de erro configuram assédio moral organizacional.

3. **Prestação de Contas (Accountability):** Os gestores da TechNova não assumiram a responsabilidade pelas decisões tomadas, transferindo a culpa por falhas sistêmicas aos subordinados. Esse comportamento reflete a ausência de accountability e de mecanismos de supervisão eficazes, como auditorias independentes e conselhos atuantes.

4. Responsabilidade Corporativa: Ao focar na redução de custos a curto prazo, a empresa ignorou seu compromisso social e sua responsabilidade de manter a dignidade e o bem-estar dos funcionários. Essa atitude contraria as boas práticas de sustentabilidade tanto humana quanto corporativa.

Do ponto de vista ético, a conduta da TechNova S.A. representa um caso clássico de falha moral organizacional (Badaracco, 2016). A empresa, ao institucionalizar práticas de manipulação e coerção, promoveu um ambiente de “banalização da injustiça”, em que os fins (reduzir custos) justificavam meios antiéticos. Tal comportamento compromete não apenas a integridade moral da organização, mas também sua perenidade.

Na perspectiva da teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), há um conflito direto entre os interesses dos gestores e os valores de longo prazo da empresa. Ao agir para maximizar ganhos financeiros imediatos, os executivos violaram seu dever fiduciário de proteger o capital humano e reputacional da companhia. Essa desconexão entre ética e governança expõe a empresa a riscos legais, reputacionais e de desempenho.

Sob o prisma das finanças comportamentais, a situação reflete um ambiente de “moral hazard” (risco moral), em que a ausência de controle ético e de monitoramento efetivo levou os gestores a agir sem considerar as consequências. Conforme Ariely (2012), decisões antiéticas são mais prováveis quando os incentivos recompensam resultados, e não processos éticos.

Além disso, o caso evidencia a importância do compliance corporativo e do papel dos conselhos de administração como instâncias de fiscalização e orientação ética. A inexistência de um comitê de ética ou de canais de denúncia eficazes contribuiu para a perpetuação das práticas irregulares.

A falta de alinhamento entre cultura organizacional e princípios de governança ética resultou em uma série de efeitos colaterais: aumento de litígios trabalhistas, perda de talentos, queda na inovação e deterioração da imagem institucional. Esses impactos demonstram que a ética, quando negligenciada, converte-se em um risco de governança com repercussões tangíveis e intangíveis.

Conclusões e Recomendações

O caso da TechNova S.A. ilustra como a ausência de ética e de governança sólida pode transformar uma empresa promissora em uma organização disfuncional e vulnerável. A prática de induzir erros para justificar demissões revela um modelo de gestão baseado no medo e na manipulação, incompatível com os princípios de transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas.

Entre as principais lições aprendidas, destacam-se:

1. A ética é condição essencial da governança. Sem ela, os mecanismos formais de controle perdem legitimidade e se convertem em instrumentos de poder autoritário.
2. A cultura organizacional define o comportamento coletivo. Se os líderes toleram ou promovem práticas antiéticas, a desconfiança e a desmotivação tornam-se parte do cotidiano.
3. A sustentabilidade corporativa exige equilíbrio entre resultados e valores humanos. O desempenho econômico só é duradouro quando sustentado por relações justas e transparentes.

Como recomendações, sugere-se que a TechNova S.A., ou empresas em situações similares, adote medidas concretas de reestruturação ética e de governança:

- Implementação de um Código de Ética e Conduta abrangente, acompanhado de treinamentos periódicos.
- Criação de um Comitê de Ética e Integridade, independente, com poder de auditoria e mediação.
- Estabelecimento de canais de denúncia anônimos, assegurando proteção contra retaliação.
- Revisão da estrutura de incentivos e métricas de desempenho, para que a avaliação de gestores inclua critérios éticos.
- Fortalecimento do Conselho de Administração, com participação de membros independentes que assegurem a accountability.

Em síntese, o caso da TechNova S.A. reforça que a ética não é um complemento da governança, mas seu núcleo essencial. A integridade organizacional é o ativo mais valioso de qualquer empresa e, quando comprometida, os custos — financeiros, morais e reputacionais — tornam-se incalculáveis.

Referências

ARIELY, Dan. A (honest) verdade sobre a desonestidade: Como mentimos para todos – especialmente para nós mesmos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BADARACCO, Joseph L. Questões morais nos negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

CORTINA, Adela. Ética da empresa: Um enfoque multidisciplinar. Madrid: Trotta, 2003.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, 1976.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de Governança Corporativa da OCDE e do G20. Paris: OECD Publishing, 2015.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2012.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Relatório de Governança Corporativa e Sustentabilidade. Brasília: CVM, 2021.

CAPÍTULO 4

Governança Corporativa e Sustentabilidade no Grupo Familiar Centro Sul Portas: Desafios na Sucessão e na Transição de Lideranças

Antônio Carlos de Côrtes Júnior

Resumo

Este capítulo aborda os principais conceitos e tendências da governança corporativa, com ênfase no papel estratégico do Conselho de Administração e na sua relação com o modelo de gestão das empresas familiares. O problema central discutido refere-se à adoção meramente formal de estruturas de governança, sem efetiva aplicação prática de seus princípios. A partir de um estudo de caso do Grupo Centro Sul Portas, analisa-se como falhas ou avanços na governança impactam a transparência, a tomada de decisão e a sustentabilidade organizacional. O capítulo apresenta contribuições práticas para gestores e conselheiros.

Palavras-chaves: Governança Corporativa, Transição Familiar, Sustentabilidade.

Introdução

As empresas familiares ocupam posição de destaque no cenário econômico, especialmente em economias de médio porte, onde grande parte delas tem origem e controle familiar. Essas organizações contribuem de forma expressiva para a geração de empregos, para a dinamização dos mercados regionais e

para a continuidade de atividades produtivas ao longo de gerações. Contudo, apesar de sua relevância, tem-se visto um número cada vez maior desses grupos se desfazendo ao longo das transições geracionais pela falta de estrutura nas relações familiares, falta de clareza nas definições de papéis, responsabilidades e critérios de decisões.

Dessa forma, a articulação entre governança corporativa e sustentabilidade torna-se um elemento central para compreender como empresas familiares podem enfrentar os desafios inerentes aos processos sucessórios. Investigar essa relação contribui para o avanço do conhecimento na área de Administração, ao permitir a identificação de práticas gerenciais que favoreçam a continuidade organizacional e a tomada de decisão responsável em contextos marcados por laços familiares e interesses múltiplos.

Fundamentação Teórica

A governança corporativa pode ser definida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as relações entre sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas (IBGC, 2023). Seu objetivo principal é assegurar que a empresa seja conduzida de maneira

ética, transparente e alinhada à criação de valor sustentável. Os princípios da governança corporativa, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, constituem a base para a atuação dos órgãos de governança e para a condução dos negócios (IBGC, 2023). A transparência refere-se à divulgação clara e tempestiva de informações relevantes; a equidade pressupõe tratamento justo aos stakeholders; a prestação de contas exige responsabilidade dos gestores; e a responsabilidade corporativa relaciona-se à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A teoria da agência fornece sustentação conceitual à governança ao explicar os conflitos potenciais entre proprietários e gestores, decorrentes da separação entre propriedade e controle. Segundo Jensen e Meckling (1976), mecanismos de governança são necessários para reduzir comportamentos oportunistas e minimizar custos de agência. Nesse sentido, o Conselho de Administração assume papel central como instância de supervisão e direcionamento estratégico.

Contexto

O Grupo Centro Sul Portas é uma organização familiar com 37 anos de trajetória, marcada por uma

cultura de gestão estritamente centralizada no sócio-fundador. Durante quase quatro décadas, a empresa operou sem a presença de agentes externos de gestão ou uma estrutura sólida de governança corporativa, concentrando as decisões e o controle na figura de seu líder.

Atualmente, aos 62 anos, o sócio-fundador identificou a necessidade crítica de iniciar o processo de sucessão familiar. Todavia, a sucessão direta para a segunda geração — composta por dois filhos de 27 e 24 anos — revelou-se inviável no curto prazo, dada a ausência da experiência e maturidade necessárias para a condução do negócio. Diante desse cenário, a organização optou pela transição para uma gestão profissional, contratando um CEO de mercado para liderar a profissionalização da empresa.

Este movimento desencadeou um processo de transição complexo e emocionalmente desafiador para o fundador, que enfrenta o "desprendimento" do controle absoluto para aceitar diretrizes externas. A estruturação dessa nova fase fundamenta-se na implementação dos princípios norteadores da governança corporativa, incluindo:

Instalação do Conselho de Administração: para supervisão e direcionamento estratégico.

Reestruturação Organizacional: criação de cargos estratégicos e um organograma alinhado às normas de compliance.

Identidade Organizacional: definição e disseminação formal de Missão, Visão e Valores para todo o grupo.

Neste novo contexto, o CEO contratado enfrenta o desafio de aculturar e motivar uma equipe historicamente adaptada ao modelo 100% familiar, introduzindo rigor técnico, novas métricas de gestão e padrões de entrega profissional.

Análise Crítica

A situação do Grupo Centro Sul Portas é um exemplo clássico dos dilemas de continuidade em empresas familiares brasileiras. A análise revela pontos críticos de vulnerabilidade e transição:

O Dilema do Fundador e a Cultura Centralizadora: O grupo foi liderado por 37 anos sob uma gestão centralizada no sócio fundador. O maior obstáculo atual não é técnico, mas emocional: o "desprendimento" de uma cultura onde o controle total estava concentrado

em uma única mão para aceitar uma gestão profissional externa.

A "Dura" Realidade da Sucessão Direta: O caso evidencia que a sucessão familiar imediata se tornou inviável devido à falta de experiência e maturidade dos herdeiros (24 e 27 anos). Isso forçou a empresa a buscar um CEO de mercado, o que gera um choque cultural entre o modelo "100% familiar" e as novas regras de gestão.

Risco da Governança de Fachada: O texto alerta para o problema da adoção meramente formal de estruturas de governança, sem aplicação prática. No Grupo Centro Sul Portas, o desafio é transformar a implantação do Conselho de Administração e das regras de compliance em ferramentas reais de decisão, e não apenas em um organograma teórico.

Conflitos de Agência: A contratação de um CEO externo introduz a "Teoria da Agência", onde mecanismos de governança tornam-se essenciais para alinhar os interesses do gestor profissional (agente) com os do proprietário (principal) e reduzir comportamentos oportunistas.

Conclusões e Recomendações

O Grupo Centro Sul encontra-se em um momento decisivo de sua história. A transição de uma liderança centralizadora para uma gestão profissionalizada, apoiada em um CEO de mercado, é o único caminho para evitar que a organização se desfaça durante a transição geracional. A sustentabilidade do negócio dependerá da capacidade da família em aceitar a transição da "propriedade que gere" para a "propriedade que fiscaliza" através de instâncias como o Conselho de Administração.

Para garantir a perenidade do grupo e o sucesso do novo CEO, recomendam-se as seguintes ações:

Efetivação do Conselho de Administração: O Conselho não deve ser apenas figurativo; ele precisa assumir seu papel central na supervisão e no direcionamento estratégico, servindo de anteparo para que o fundador não interfira diretamente na execução do CEO.

Aplicação Prática da Transparência e Prestação de Contas: Implementar fluxos de informações claros e tempestivos (Transparência) e exigir responsabilidade sobre os resultados (Prestação de Contas), seguindo as orientações do IBGC.

Plano de Desenvolvimento para os Herdeiros: Enquanto o CEO profissional estabiliza a gestão, deve-se criar um plano de formação técnica e comportamental para os filhos do fundador, preparando-os para serem acionistas conscientes ou gestores preparados no futuro.

Institucionalização da Cultura: É urgente a redefinição e implantação formal da Missão, Visão e Valores para alinhar o time antigo às novas regras de conformidade e profissionalização.

Referências

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

PARTE II

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO E
JUDICIÁRIO**

CAPÍTULO 5

Equidade e Justiça Social: O Princípio de Governança no Contexto dos CEJUSCs do TJGO

Marília Cristiane da Mota

Resumo

Este capítulo analisa o princípio da equidade, um dos pilares da governança corporativa definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), aplicando-o ao contexto do Poder Judiciário, em especial aos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A partir da prática da mediação e conciliação, observa-se que a equidade se manifesta na busca pela justiça social, pela imparcialidade e pela inclusão de todos os cidadãos no acesso à justiça. O trabalho evidencia que a adoção de práticas equitativas reforça a ética institucional, a transparência e a confiança pública, tornando o CEJUSC um modelo de governança humanizada e efetiva.

Palavras-chave: Governança Pública; Equidade; Justiça Social.

Introdução

A governança corporativa tem sido reconhecida como um instrumento essencial de aprimoramento da gestão pública, voltado à transparência, à integridade e à responsabilidade nas decisões institucionais. Entre os quatro princípios fundamentais da governança definidos pelo IBGC (2023) que são transparência, equidade,

prestação de contas e responsabilidade corporativa, o da equidade se destaca por traduzir o compromisso ético com o tratamento justo e imparcial de todos os envolvidos nos processos organizacionais.

No setor público, a equidade ganha relevância ainda maior por refletir a missão constitucional do Estado de promover o bem comum e a justiça social. No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), essa diretriz é observada especialmente nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), criados para democratizar o acesso à justiça e estimular a cultura da paz por meio da conciliação e da mediação.

A escolha do tema “Equidade e Justiça Social” se fundamenta na vivência cotidiana no 1º CEJUSC Regional de Aparecida de Goiânia, onde o princípio da equidade é aplicado de maneira prática e constante, seja na escuta ativa das partes, na condução das audiências, ou nas decisões administrativas internas. Trata-se, portanto, de um estudo que relaciona teoria e prática, demonstrando como a equidade pode se tornar um eixo estruturante da governança no Judiciário.

Fundamentação Teórica

O IBGC (2023) define a equidade como “o tratamento justo e isonômico de todos os interessados, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades e expectativas”. Isso implica que decisões devem ser pautadas pela ética, pela imparcialidade, respeito à diversidade, igualdade de direitos e oportunidades e do senso de justiça, evitando qualquer tipo de discriminação ou privilégio indevido.

No âmbito da governança pública, a equidade está diretamente ligada à noção de justiça distributiva, isto é, oferecer condições adequadas para que cada indivíduo tenha acesso igualitário a direitos e oportunidades, respeitando suas diferenças. Essa abordagem é reforçada pela Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que institui a política Judiciária Nacional de Tratamento adequado dos conflitos de interesses, de acessibilidade e inclusão no Judiciário.

Contexto

O CEJUSC é a unidade responsável por implementar, de forma prática, a política pública de solução consensual de conflitos no Judiciário goiano. Instituído conforme a Resolução nº 125/2010 do CNJ, o

CEJUSC busca promover a cultura do diálogo e da pacificação social, aproximando a justiça da sociedade.

No 1º CEJUSC Regional de Aparecida de Goiânia, o princípio da equidade está presente tanto na gestão interna, quanto na condução das audiências de conciliação e mediação em atendimento ao público. O ambiente é estruturado para garantir o tratamento justo e respeitoso entre as partes, independentemente de classe social, gênero, etnia ou condição econômica.

As audiências são conduzidas com base na escuta ativa, na imparcialidade e na empatia — características fundamentais da equidade aplicada à prática da mediação. Quando as partes se sentem ouvidas e tratadas com respeito, o resultado é a construção de acordos mais justos e duradouros.

Além disso, o TJGO vem fortalecendo a governança dos CEJUSCs com políticas que priorizam o acesso equitativo à justiça, como a capacitação contínua de conciliadores e mediadores. Atendimentos adaptados a pessoas com deficiência e Linguagem acessível nas audiências.

Essas práticas demonstram o compromisso institucional com a governança inclusiva e equitativa,

aproximando o Judiciário dos cidadãos e promovendo maior confiança social.

Análise Crítica

No TJGO a atuação dos CEJUSCs concilia dois objetivos centrais da governança pública que são a eficiência institucional, ao reduzir a litigiosidade e desafogar o sistema judicial e a Justiça social, ao garantir tratamento equitativo, empático e inclusivo a todas as partes.

A prática cotidiana do CEJUSC reflete a teoria da equidade de forma tangível através do atendimento humanizado, a escuta ativa e a imparcialidade nas mediações, que são expressões práticas do compromisso ético e do respeito às diferenças, valores centrais da governança moderna.

O 1º CEJUSC Regional de Aparecida de Goiânia, em particular, demonstra que a equidade não é apenas um princípio teórico, mas um método de gestão e de relacionamento. No atendimento diário, conciliadores e servidores exercem a equidade ao adaptar a linguagem e a postura às necessidades de cada cidadão. Seja uma parte vulnerável, um idoso, uma pessoa com deficiência ou um representante de empresa. Essa adequação não fere a

imparcialidade; ao contrário, a fortalece, pois garante que todos compreendam o processo e participem em condições justas.

A prática da escuta ativa é uma manifestação direta da equidade. O mediador não apenas ouve, mas compreende e considera as particularidades de cada parte. O resultado é uma solução construída conjuntamente, que respeita as diferenças e promove uma justiça mais próxima da realidade humana. Além disso, a estrutura de governança interna do CEJUSC é estruturada com a capacitação de servidores, acompanhamento estatístico e atuação coordenada com o NUPEMEC, que traduz as diretrizes da Política Judiciária Nacional em uma prática organizacional ética e responsável.

Entre as boas práticas desenvolvidas no 1º Cejusc há a promoção da cidadania e do acesso igualitário à justiça; A cultura de empatia e respeito, alinhada ao princípio da equidade do IBGC. A liderança ética e participativa dos coordenadores reforça a governança transparente e colaborativa.

Entre as lacunas e desafios, observam-se a sobrecarga de demandas e limitação de recursos humanos, que pode comprometer a personalização do atendimento e a baixa visibilidade institucional das

práticas exitosas do CEJUSC, o que limita o reconhecimento público de sua relevância social. Esses desafios não anulam o êxito do modelo, mas apontam a necessidade de aprimoramento constante, que é característica inerente à governança pública de qualidade.

Ao conectar teoria e prática, percebe-se que o CEJUSC do TJGO é um espaço onde a governança se humaniza. Enquanto a teoria da governança busca eficiência e legitimidade, o CEJUSC acrescenta o elemento humano e social: o cuidado, o respeito e a escuta. O CEJUSC pode ser interpretado como um local de equidade aplicada, pois traduz o princípio em ações concretas.

A cada audiência bem conduzida, a cada conflito resolvido de forma justa, reforça-se a confiança do cidadão no sistema judiciário, objetivo máximo da governança pública e essência da equidade.

A análise evidencia que o CEJUSC é a expressão prática dos valores teóricos da governança corporativa adaptados ao setor público. A equidade, neste contexto, não é apenas um ideal normativo, mas um princípio que orienta comportamentos, decisões e resultados. A teoria fornece os fundamentos: ética, transparência, responsabilidade e justiça social. A prática, por sua vez,

revela o alcance humano desses princípios quando aplicados em um espaço de diálogo e mediação.

Assim, o trabalho do CEJUSC demonstra que a governança pública baseada na equidade é possível e eficaz. Ela promove não apenas eficiência institucional, mas também transformação social, consolidando o Tribunal de Justiça de Goiás como exemplo de administração moderna, ética e comprometida com o bem comum.

Conclusões e Recomendações

A análise da governança pública sob a ótica da equidade revela que este princípio não é apenas um valor abstrato, mas um instrumento efetivo de transformação organizacional e social. No contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), especialmente por meio do 1º Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC Regional), a equidade se concretiza em práticas que promovem justiça social, inclusão e fortalecimento da confiança institucional.

O estudo evidenciou que o CEJUSC é um ambiente onde a governança corporativa aplicada ao setor público se manifesta de maneira humanizada e eficaz. O atendimento empático, a imparcialidade nas audiências e

o respeito às particularidades de cada cidadão são exemplos práticos da vivência do princípio da equidade.

As diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e as Políticas Judiciárias Nacionais do CNJ encontram no CEJUSC uma tradução concreta: enquanto o IBGC define a equidade como tratamento justo e isonômico, o CNJ institucionaliza esse valor por meio da Resolução nº 125/2010, que cria os CEJUSCs e NUPEMECs para assegurar um acesso mais equitativo à justiça.

Do ponto de vista da governança pública, o CEJUSC representa uma prática de liderança ética e cidadã, que alia eficiência institucional e compromisso social. Ao tratar de forma equânime as partes em conflito, o CEJUSC contribui para a pacificação social e reforça a imagem do Poder Judiciário como agente promotor da justiça, e não apenas aplicador da lei.

Entretanto, o estudo também revelou desafios persistentes. Ainda há a necessidade de formação contínua em ética e diversidade para servidores e mediadores e dificuldade em dar visibilidade às boas práticas já implementadas. Esses aspectos representam oportunidades de aprimoramento da governança e da cultura organizacional. Em síntese, conclui-se que a

equidade é o elo integrador entre a teoria da governança corporativa e a prática da justiça no âmbito dos CEJUSCs.

Com base nas observações e na Análise Crítica desenvolvida, propõem-se as seguintes recomendações para o aperfeiçoamento das práticas de equidade e governança no CEJUSC e no TJGO: Implementar programas de formação continuada para servidores, mediadores e conciliadores, com foco em ética pública, diversidade, comunicação empática e resolução humanizada de conflitos; Monitorar o grau de satisfação dos usuários e o nível de percepção de justiça nas audiências, como forma de mensurar resultados qualitativos e não apenas quantitativos; Divulgar ações exitosas em relatórios e eventos institucionais, reforçando a imagem do TJGO como referência em governança inclusiva; Adotar uma linguagem clara e acessível nos atendimentos, materiais informativos e comunicações com o público; Reforçar o uso da escuta ativa e do diálogo transparente como pilares da mediação e do relacionamento com a sociedade.

A consolidação da equidade como princípio estruturante da governança pública no TJGO é um caminho em constante evolução. O CEJUSC, como espaço

de diálogo, inclusão e cidadania, mostra que é possível equilibrar eficiência institucional e sensibilidade humana.

A partir das práticas já implementadas e das melhorias recomendadas, o Tribunal pode fortalecer ainda mais sua imagem como instituição comprometida com a justiça social, a ética e a inovação pública que são pilares fundamentais da governança moderna e democrática.

Referências

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Política Judiciária Nacional: NUPEMECs e CEJUSCs. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/perguntas-frequentes-7/politica-judiciaria-nacional-nupemecs-e-cejuscs/>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

CAPÍTULO 6

Compliance nas Contratações Públicas: O Papel do Controle Interno e a Segregação de Funções

Geazi Alves Borges

Resumo

Este capítulo discute como princípios de governança e compliance podem ser aplicados, de forma objetiva, às contratações públicas no âmbito de Câmaras Municipais, com ênfase no papel do Controle Interno e na segregação de funções. O problema analisado é: em que medida os sistemas de controle interno atuam como instrumento de apoio à gestão no processo de compras e licitações sem comprometer a independência do controle? Como base empírica, são examinados dois documentos institucionais: (i) manifestação técnica do órgão de controle interno do município de Araputanga/MT (2025), que delimita limites entre controle e atos de gestão; e (ii) portaria normativa da Câmara Municipal de Pontes e Lacerda/MT (2024), que organiza o fluxo de contratação, prevê checklist e auditoria por amostragem. A análise crítica sintetiza aprendizados e apresenta recomendações práticas para elevar integridade, segurança jurídica e eficiência administrativa.

Palavras-Chave: Controle Interno; Princípios; Segregações de Funções.

Introdução

Governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual uma organização é dirigida, monitorada e incentivada, com vistas ao alinhamento

entre propósito, desempenho, integridade e responsabilização. Embora o conceito tenha origem no ambiente empresarial, sua lógica é plenamente aplicável ao setor público, especialmente quando se trata de processos de alto risco institucional, como compras, licitações e contratos.

No campo das contratações públicas, a governança se materializa em escolhas práticas: quem demanda, quem planeja, quem instrui, quem decide, quem controla e quem audita. Quando essas funções se misturam, surgem fragilidades: retrabalho, falhas formais, decisões sem registro, riscos de responsabilização e, em casos extremos, oportunidades de fraude ou favorecimento.

A Lei nº 14.133/2021 reforçou a centralidade do planejamento, do controle e da gestão de riscos nas contratações, ampliando o foco para além da fase competitiva e exigindo processos mais estruturados (BRASIL, 2021). Nesse contexto, cresce a demanda por mecanismos internos que ofereçam segurança jurídica, rastreabilidade e aderência a boas práticas de integridade.

O problema que orienta este capítulo é deliberadamente prático: os sistemas de controle interno têm se tornado um instrumento de apoio à gestão no processo de compras e licitações sem comprometer sua

independência e a necessária segregação de funções? Essa pergunta aparece de forma expressa na manifestação técnica da Controladoria Geral de Araputanga/MT (Araputanga, 2025), que delimita a atuação do controle como pilar de compliance, sem substituição dos atos de gestão.

Para responder com utilidade profissional, adota-se um estudo aplicado a partir de dois documentos institucionais: (i) manifestação técnica do Controle Interno de Araputanga/MT, que apresenta limites e dimensões de atuação do controle; e (ii) portaria normativa da Câmara Municipal de Pontes e Lacerda/MT, que detalha rotinas do processo de contratação, atribuições do apoio jurídico e instrumentos de auditoria (checklist e auditoria por amostragem). A análise comparativa permite identificar boas práticas, riscos típicos e recomendações replicáveis em ambientes legislativos municipais.

Fundamentação Teórica

Princípios de governança aplicados ao setor público.

A literatura de governança destaca princípios que orientam a estrutura e o comportamento organizacional. Na 6ª edição do Código das Melhores Práticas, o IBGC

consolida princípios como integridade, transparência, equidade, responsabilização (accountability) e sustentabilidade, os quais funcionam como referenciais para diferentes tipos de organizações (IBGC, 2023).

No setor público, esses princípios se traduzem em exigências concretas: decisões motivadas e registradas; processos previsíveis; prestação de contas; tratamento isonômico; e foco no interesse público. A governança, nesse sentido, não é apenas um conjunto de normas, mas uma disciplina de gestão que reduz incertezas e aumenta a qualidade das decisões, especialmente em áreas sensíveis como contratações.

Compliance e integridade: do “cumprir a lei” ao “fazer funcionar”

Compliance, em abordagem aplicada, não se resume a atender exigências legais formais; trata-se de construir condições internas para que regras e princípios sejam efetivamente observados no cotidiano. A OCDE, ao tratar de integridade pública, enfatiza que políticas de integridade precisam ser acompanhadas de mecanismos de implementação, coordenação interna, instrumentos de prevenção e resposta a riscos e incentivos alinhados (OECD, 2020).

No contexto das contratações, a integridade depende de três elementos: (a) clareza de papéis (evitar sobreposição); (b) evidências documentais (rastreabilidade); e (c) controles proporcionais ao risco (nem ausência de controle, nem burocracia paralisante). Quando essas dimensões estão presentes, cresce a capacidade institucional de prevenir falhas, corrigir desvios e aprender com auditorias.

Controle interno e segregação de funções: independência como requisito.

A segregação de funções é um dos controles internos mais elementares e eficazes. Ela reduz a possibilidade de que a mesma unidade ou pessoa concentre etapas críticas (planejar, executar e fiscalizar), o que diminui riscos de erro e irregularidade e reforça a independência do controle.

No desenho institucional, o Controle Interno exerce papel de avaliação, monitoramento e recomendação. A Constituição Federal determina que os Poderes mantenham sistema de controle interno e prevê dever de comunicação ao Tribunal de Contas em caso de irregularidade (BRASIL, 1988, art. 74).

A manifestação técnica de Araputanga/MT explicita esse ponto ao afirmar que o órgão de controle interno não deve participar da execução, do planejamento ou da instrução das contratações públicas, sob pena de comprometer a fiscalização imparcial e violar a segregação entre funções de controle e atos de gestão (Araputanga, 2025).

Apoio jurídico, padronização e controle de legalidade.

Além do controle interno, a governança das contratações depende de apoio jurídico estruturado e de padronização documental. Na Lei nº 14.133/2021, o controle prévio de legalidade, com parecer jurídico, integra a fase preparatória e contribui para reduzir riscos de nulidade e responsabilização (BRASIL, 2021).

Padronização, por sua vez, é um mecanismo de eficiência e conformidade: minutas, termos de referência, checklists e fluxos reduzem a variabilidade do processo e tornam mais previsível o trabalho das unidades envolvidas. Quando alinhada a critérios de risco (complexidade, materialidade e criticidade), a padronização permite controles mais inteligentes e menos custosos.

Contexto

Caso 1 – Araputanga/MT: delimitação de limites e dimensões do Controle Interno.

O documento de Araputanga/MT parte de um problema objetivo: definir a correta relação e os limites funcionais entre o Controle Interno e as unidades responsáveis pela execução das contratações públicas, sob a ótica do compliance na Administração Pública (Araputanga, 2025).

Como premissa, o texto reforça que o Controle Interno é pilar estratégico de governança e integridade, utilizando auditoria e avaliações (conformidade, operacional, contábil e de desempenho) como instrumentos técnicos. Ao mesmo tempo, delimita que a Controladoria não instrui nem executa contratações, preservando sua independência funcional.

Um ponto de valor prático é a sistematização de três dimensões de atuação:

Ação pós-gestão (auditoria): examina processos concluídos ou em curso para avaliar controles, identificar falhas e propor melhorias.

Ação pré-gestão (consultoria estratégica): apoia o planejamento e a implementação de mudanças (por

exemplo, adequação à Lei nº 14.133/2021), sem assumir atos de gestão.

Ação excepcional (parecer pontual): restrita a casos de alta complexidade/materialidade, para preservar independência e foco do controle.

O documento também destaca que, identificados indícios de irregularidade, o responsável pelo controle interno possui dever de representar aos órgãos competentes, inclusive Tribunal de Contas e Ministério Público, como forma de cumprimento do dever legal e de prevenção de responsabilização por omissão (Araputanga, 2025).

Caso 2 – Pontes e Lacerda/MT: norma interna, checklist e auditoria por amostragem

A Portaria nº 026/2024 (Câmara Municipal de Pontes e Lacerda/MT) organiza a atuação institucional nas contratações públicas, com regras para fluxo processual, apoio jurídico e controle interno. O documento reforça o livre acesso do controle interno a processos e informações e define providências em caso de obstrução, inclusive comunicação ao Tribunal de Contas, conforme o art. 74 da Constituição Federal.

No campo operacional, a norma estabelece que todos os processos de contratação podem ser auditados pelo Controle Interno e prevê a elaboração de papel de trabalho em forma de checklist, a ser integrado ao processo e assinado pelo responsável, com auditoria por amostragem. Ao final, o controle interno emite parecer de auditoria quanto à legalidade, legitimidade e economicidade, indicando medidas corretivas quando cabíveis (Pontes; Lacerda, 2024).

Quanto ao apoio jurídico, a portaria estabelece atuação da Procuradoria Jurídica como apoio, observadas as regras do art. 53 da Lei nº 14.133/2021, com análise prévia e formalização regular dos autos para emissão de parecer jurídico antes da divulgação do edital/aviso (Pontes; Lacerda, 2024).

Quadro comparativo – Síntese Prática

Aspecto	Araputanga/MT (Manifestação CGM, 2025)	Pontes e Lacerda/MT (Portaria 026/2024)
Ênfase	Limites entre controle e atos de gestão; segregação de funções.	Organização do rito; papéis; auditoria por checklist e amostragem.
Papel do controle interno	Auditoria e controle; consultoria pré-gestão; parecer excepcional.	Auditoria a qualquer momento; checklist integrado; parecer de auditoria.
Execução do processo	Controle interno não executa nem instrui contratações.	Agentes/comissões conduzem e formalizam o processo até homologação.
Evidência/ registro	Recomendação de foco em soluções estruturais e avaliação com independência.	Checklist integrado ao processo e assinatura do responsável.
Resposta a riscos	Dever de representar aos órgãos competentes diante de indícios relevantes.	Comunicação ao Presidente e ao Tribunal de Contas em caso de obstrução/irregularidade.

Análise Crítica

O que os casos evidenciam como boas práticas

Os dois documentos analisados demonstram, na prática, que governança e compliance em contratações públicas dependem menos de discursos genéricos e mais de desenho institucional funcional. Três boas práticas se destacam.

Primeiro, a definição clara de papéis. Ao afastar o controle interno de atos de execução e instrução, o caso Araputanga/MT protege a independência do controle e reduz conflito de funções, aumentando a confiabilidade do sistema de auditoria (Araputanga, 2025).

Segundo, a transformação de princípios em instrumentos. O caso Pontes e Lacerda/MT operacionaliza o controle com checklist e auditoria por amostragem, criando evidências documentais e permitindo que o controle seja efetivo sem bloquear o fluxo do processo (Pontes; Lacerda, 2024).

Terceiro, a integração com apoio jurídico. A atuação jurídica prevista na portaria reforça segurança jurídica na fase preparatória, desde que as unidades responsáveis mantenham a responsabilidade decisória e o processo esteja devidamente instruído (Pontes; Lacerda, 2024).

Risco central: quando o controle “vira gestão”

O principal risco de governança identificado é a confusão entre apoio e substituição. Quando o controle interno participa de planejamento, instrução ou execução de contratações, ele se aproxima do ato de gestão e perde a condição de fiscalização imparcial. Isso fragiliza a

segregação de funções e pode gerar responsabilização por atos praticados ou convalidados pelo próprio controle (Araputanga, 2025).

Na prática, esse risco costuma surgir em ambientes com equipes reduzidas, urgências recorrentes e baixa padronização. A solução não é atribuir tarefas de gestão ao controle interno, mas desenhar fluxos mínimos, treinar responsáveis, padronizar documentos e aplicar controles proporcionais ao risco. Assim, o controle interno permanece como segunda linha de defesa: avalia, recomenda e monitora.

Indicadores simples de maturidade de governança (aplicáveis em Câmaras)

Com base nos casos, é possível propor indicadores simples para avaliar maturidade de governança nas contratações em Câmaras Municipais:

Maturidade de papéis: existência de norma/fluxo que delimite competências (demandante, agente de contratação, jurídico, controle interno, autoridade competente).

Maturidade de evidências: presença de checklists, pareceres, registros de decisões e justificativas integrados ao processo.

Maturidade de risco: critérios para auditoria por amostragem e priorização por materialidade, criticidade e complexidade.

Maturidade de integridade: canal claro para reporte e encaminhamento de indícios relevantes aos órgãos competentes, com rastreabilidade.

Maturidade de transparência: publicidade dos atos e documentação mínima, respeitados limites legais, com facilidade de auditoria e controle social.

A convergência desses indicadores com princípios de integridade (IBGC, 2023) e recomendações internacionais de implementação (OECD, 2020) tende a elevar a confiança institucional e reduzir retrabalho e nulidades.

Conclusões e Recomendações

Os documentos de Araputanga/MT e Pontes e Lacerda/MT permitem concluir que o controle interno pode ser um instrumento relevante de apoio à gestão em compras e licitações, desde que preserve sua independência e a segregação entre funções de controle e atos de gestão (Araputanga, 2025).

Conclui-se também que governança se consolida quando princípios se convertem em rotina documentada.

A integração de checklist ao processo e a auditoria por amostragem são mecanismos simples, de baixo custo e alto impacto na rastreabilidade e na prevenção de falhas (Pontes; Lacerda, 2024).

Por fim, a atuação jurídica estruturada na fase preparatória reforça segurança jurídica e reduz riscos de nulidade, desde que o processo seja adequadamente instruído e a responsabilidade decisória permaneça com a autoridade competente (BRASIL, 2021).

Com base nisso, apresentam-se recomendações objetivas, voltadas à realidade de Câmaras Municipais:

- Formalizar uma matriz de responsabilidades (RACI) do processo de contratação, com papéis e limites claros.
- Padronizar documentos essenciais (termo de referência/estudo técnico preliminar, minutas, pareceres, checklist), com atualização periódica. Incorporar checklist obrigatório por tipo de contratação, integrando-o ao processo e exigindo assinatura do responsável pela instrução.
- Adotar auditoria por amostragem com critérios simples (materialidade, risco, recorrência e complexidade), evitando excesso de burocracia.

- Definir protocolo de encaminhamento de indícios relevantes (registro, ciência à autoridade competente e comunicação aos órgãos de controle quando cabível).
- Realizar capacitação mínima anual para agentes envolvidos em contratações (instrução, decisão, fiscalização e controle), com foco em fluxos internos.

Em síntese, o fortalecimento da governança nas contratações públicas passa por um desenho institucional simples: execução responsável, apoio jurídico tempestivo e controle interno independente, orientado por evidências e por critérios de risco. Essa combinação aumenta integridade, segurança jurídica e eficiência – exatamente o tipo de resultado esperado de uma governança “na prática”.

Referências

Araputanga (MT). Controladoria Geral. Manifestação técnica: Compliance na Administração Pública – limites funcionais do controle interno nas contratações públicas. Araputanga/MT, 27 nov. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da

República. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 12 dez. 2025.

Câmara Municipal. Portaria nº 026/2024. Pontes e Lacerda/MT, 2024.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das

Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

OECD Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf. Acesso em: 12 dez. 2025.

CAPÍTULO 7

Governança Corporativa no Setor Público: Compliance e Governança: Um Estudo Comparativo entre o Governo do Distrito Federal, São Paulo e Paraná

Cesar Augusto Rocha

Resumo

Este estudo analisa a aplicação dos princípios de compliance e governança corporativa na administração pública, com foco comparativo entre o Governo do Distrito Federal, São Paulo e Paraná. O objetivo é compreender como práticas de integridade, transparência e controle interno se consolidam como instrumentos de boa gestão. A pesquisa busca evidenciar como diferentes modelos de governança influenciam a eficiência administrativa, a prevenção de riscos e a confiança social nas instituições públicas. A partir de uma análise crítica, são apontados avanços, desafios e recomendações voltadas à consolidação de uma cultura ética e responsável no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Administração Pública; Compliance; Governança Corporativa.

Introdução

O conceito de governança corporativa, tradicionalmente associado ao setor privado, tem ganhado relevância crescente no âmbito público, especialmente diante das exigências por transparência, integridade e eficiência na gestão dos recursos públicos. O

compliance, entendido como o conjunto de práticas destinadas a assegurar o cumprimento de normas, leis e princípios éticos, tornou-se uma ferramenta estratégica de fortalecimento da confiança institucional e de mitigação de riscos administrativos.

No contexto brasileiro, a administração pública enfrenta o desafio de equilibrar os princípios constitucionais da legalidade e moralidade com as demandas contemporâneas de governança, controle social mediante acompanhamento e mensuração dos resultados das políticas públicas adotadas. Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar criticamente a implementação e o funcionamento das estruturas de compliance no Governo do Distrito Federal, comparando-as com as experiências consolidadas dos estados de São Paulo e Paraná, que são referências nacionais em integridade e controle.

O tema é relevante não apenas por sua atualidade, mas também por sua aplicabilidade prática na gestão pública, sobretudo no contexto de reformas administrativas, transformação digital e modernização do controle interno.

Fundamentação Teórica

A governança corporativa pode ser compreendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre governo, gestores, órgãos de controle e sociedade (IBGC, 2023). Segundo Andrade e Rossetti (2020), a boa governança se baseia em quatro pilares: transparência, equidade, integridade, responsabilidade corporativa (accountability) e incluída pela 6ª edição IBGC a sustentabilidade o qual é integrada de forma estrutural e transversal ao modelo de governança.

No setor público, tais princípios se desdobram em valores como accountability, ética e integridade, conforme as diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2019), que defende a governança pública no Brasil como essencial para o fortalecimento da democracia e da confiança nas instituições.

De acordo com Calado (2024), o compliance público deve ser visto como instrumento de governança que integra políticas, processos e controles internos para assegurar a conformidade legal e o comportamento ético dos servidores e gestores. Já o Decreto nº 10.756/2021,

que institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal, estabelece diretrizes que vêm sendo adaptadas por diversos entes federativos, como GDF, SP e PR.

A literatura também destaca a importância da cultura organizacional na efetividade dos programas de compliance (Shleifer; Vishny, 1997). Sem uma base ética institucionalizada, os mecanismos de controle se tornam meramente formais e pouco eficazes.

2.1 Compliance Público e a Transformação Digital na Governança do Governo do Distrito Federal

No contexto da administração pública, o compliance público assume papel essencial na consolidação da integridade, da transparência e da responsabilidade na gestão governamental.

O compliance público é um instrumento de governança que busca prevenir, detectar e corrigir irregularidades administrativas, garantindo a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme o artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, programas de integridade pública representam mecanismos estratégicos para fortalecer a ética e a credibilidade das instituições governamentais,

mitigando riscos de corrupção, fraudes e má gestão dos recursos públicos.

A institucionalização do compliance na esfera pública brasileira tem respaldo em diversos marcos normativos. Destacam-se a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), que responsabiliza empresas e agentes públicos por atos lesivos à administração; o Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança Pública e orienta a implementação de programas de integridade; e a Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que reforça a exigência de programas de integridade como critério de habilitação em contratações com o poder público.

No âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF), o compliance público tem sido fortalecido especialmente por meio da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), órgão responsável por coordenar e supervisionar as ações de integridade e auditoria interna nas contas do GDF com acompanhamento e mensuração da execução das políticas públicas. O Decreto nº 39.736/2019 instituiu o Programa de Integridade do GDF, determinando que todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal elaborem e

executem seus Planos de Integridade Complementar nas suas respectivas áreas de atuação.

O controle interno é exercido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), atuando dentro do Poder Executivo, e o controle externo é exercido pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), com apoio da Câmara Legislativa que são mecanismos essenciais da governança do Distrito Federal, atuando de forma complementar para assegurar gestão eficiente, transparente e orientada a resultados.

Contexto

Governo do Distrito Federal (GDF)

O GDF tem avançado na implantação de práticas de integridade, especialmente após a criação da Subcontroladoria de Transparência e Controle Social e da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF). Em 2019, foi instituído o Programa de Integridade Pública do GDF, que orienta órgãos e entidades na criação de planos de integridade baseados em riscos o qual foi consolidado com a publicação do Decreto nº 39.736/2019.

Apesar desses avanços, persistem desafios como a descontinuidade de políticas públicas, com as mudanças de governo e a limitada capacitação técnica de servidores

responsáveis por áreas de compliance. Por meio da Resolução nº 05/2024 a CGDF criou um grupo de trabalho para o desenvolvimento de indicadores de monitoramento da maturidade em governança, o qual está em fase de implantação.

Estado de São Paulo

São Paulo é considerado um dos pioneiros na institucionalização de políticas de integridade. Em 2019, o estado criou a Controladoria Geral do Estado (CGE-SP), com estrutura voltada à prevenção de fraudes, fortalecimento da transparência e capacitação de gestores. O Decreto nº 64.600/2019 estabeleceu o Programa Estadual de Compliance, tornando obrigatória a elaboração de planos de integridade para secretarias e autarquias.

A robustez das ações de controle interno e a integração entre auditoria, ouvidoria e corregedoria são pontos fortes da governança paulista.

Estado do Paraná

O Paraná destaca-se pela consolidação de seu Sistema de Integridade e Compliance instituído pela Lei nº 19.857/2019, que obriga órgãos públicos e estatais a

implementarem programas de integridade baseados em análise de riscos. O estado também criou a Rede de Controle da Gestão Pública do Paraná, modelo cooperativo entre instituições fiscalizadoras, que se tornou referência nacional em governança interinstitucional.

O foco na capacitação e na cultura ética tem contribuído para maior aderência das práticas de integridade por parte dos servidores públicos.

**Quadro Comparativo
Estrutura de Compliance e Governança**

Aspectos	GDF	São Paulo	Paraná
Norma Legal	Decreto nº 39.736/2019	Decreto nº 64.600/2019	Lei nº 19.857/2019
Órgão Responsável	Controladoria-Geral do DF (CGDF)	Controladoria-Geral do Estado (CGE-SP)	Controladoria-Geral do Estado (CGE-PR)
Plano de Integridade	Facultativo em autarquias menores	Obrigatório em todos os órgãos	Obrigatório em todos os órgãos
Capacitação de Servidores	Moderada	Alta	Alta
Integração com Controle Interno	Parcial	Ampla	Total
Maturidade da Governança	Intermediária	Avançada	Avançada

Análise Crítica

A análise comparativa revela que, embora o GDF tenha avançado na estruturação de políticas de integridade, ainda carece de integração sistêmica entre compliance e controle interno. A ausência de mecanismos permanentes de avaliação de riscos e a rotatividade de servidores fragilizam a continuidade dos programas.

Em contraste, São Paulo apresenta um modelo mais consolidado, com estruturas de controle interligadas e suporte normativo abrangente. A obrigatoriedade de planos de integridade e a capacitação constante dos gestores demonstram um ambiente mais propício à institucionalização da governança.

O Paraná, por sua vez, destaca-se pela efetividade na cooperação interinstitucional, articulando CGE, TCE, MP e ouvidorias em redes de controle. Esse arranjo favorece a accountability e a transparência, ampliando a confiança social nas ações governamentais.

Observa-se que, nos três casos, a maturidade da governança está diretamente relacionada à autonomia dos órgãos de controle interno, à liderança ética e à adoção de políticas permanentes de capacitação dos servidores. Tais fatores se alinham às recomendações do IBGC (2023) e da OCDE (2019), que defendem a

importância da integridade como elemento estruturante da governança pública.

Conclusão e Recomendações

A análise evidencia que o avanço do compliance no setor público brasileiro depende não apenas de normativos e estruturas formais, mas, sobretudo, de uma cultura organizacional voltada à ética, à responsabilidade e à transparência.

O GDF tem potencial de aprimoramento, principalmente na integração de seus mecanismos de controle e na ampliação dos programas de capacitação. São Paulo e Paraná, por sua vez, demonstram que o sucesso de programas de integridade está associado à continuidade administrativa, à coordenação entre órgãos e ao apoio político de longo prazo.

Como recomendações principais, destacam-se:

- Institucionalizar comitês de governança e integridade com composição técnica;
- Implementar indicadores de desempenho e risco como parte da gestão pública;
- Promover formação contínua dos servidores em ética e governança;

- Fortalecer a transparência ativa e a participação social nos processos de controle.

Essas medidas contribuem para consolidar uma cultura de accountability, fundamental para o desenvolvimento sustentável da administração pública.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CALADO, Luiz. Governança Corporativa na Prática. São Paulo: Elsevier, 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2019.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, v. 52, n. 2, 1997.

BRASIL. Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, 28 jul. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Institui o Programa de Integridade Pública do Distrito Federal.

SÃO PAULO. Decreto nº 64.600, de 6 de novembro de 2019. Dispõe sobre o Programa Estadual de Compliance.

PARANÁ. Lei nº 19.857, de 25 de junho de 2019. Institui o Programa de Integridade e Compliance no âmbito da administração pública estadual.

PARTE III

CRISES, RISCOS E LIÇÕES APRENDIDAS

CAPÍTULO 8

Responsabilização e Conformidade: A Centralidade do Capital de Giro na Segurança, na Sustentabilidade e na Continuidade das Organizações

José Lucas Gonçalves de Melo

Resumo

O capital de giro desempenha papel central na continuidade operacional, na sustentabilidade financeira e na mitigação de riscos das organizações, especialmente no que se refere ao crédito destinado às pessoas jurídicas. Este trabalho analisa o capital de giro sob a perspectiva da responsabilização, da conformidade e da governança corporativa, considerando seu papel como instrumento estratégico de liquidez e gestão financeira. A pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica e em evidências institucionais do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, com ênfase no contexto do crédito empresarial brasileiro nos anos de 2024 e 2025. Os resultados indicam que, quando bem gerido, o capital de giro contribui para a estabilidade financeira e a continuidade das organizações; por outro lado, seu uso inadequado pode elevar o endividamento e comprometer a capacidade de pagamento. Conclui-se que a gestão responsável do capital de giro, integrada a práticas sólidas de governança corporativa, constitui fator crítico para a segurança e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Capital de giro; Crédito empresarial; Sustentabilidade financeira.

Introdução

O capital de giro constitui um dos pilares fundamentais da gestão financeira das organizações, sendo determinante para a continuidade operacional, a sustentabilidade econômica e a preservação da solvência empresarial. Em um ambiente caracterizado por volatilidade econômica, elevação das taxas de juros e maior rigor regulatório, a adequada gestão do capital de giro torna-se ainda mais relevante, especialmente para empresas que dependem de linhas de crédito de curto prazo para financiar suas atividades correntes.

No contexto brasileiro, o capital de giro é operacionalizado, em grande medida, por meio de operações de crédito destinadas às pessoas jurídicas, voltadas à cobertura de necessidades recorrentes, como pagamento de fornecedores, folha salarial, tributos e demais despesas operacionais. De acordo com dados do Banco Central do Brasil, o estoque total de operações de crédito no Sistema Financeiro Nacional ultrapassou a marca de R\$6 bilhões em 2024, com crescimento relevante das concessões às empresas, evidenciando a centralidade do crédito corporativo no funcionamento da economia nacional.

Entretanto, o acesso ao capital de giro não deve ser compreendido apenas como um instrumento de liquidez, mas também como um elemento que exige disciplina, responsabilização e conformidade. A utilização inadequada desse recurso pode comprometer a capacidade de pagamento das empresas, elevar o endividamento e ampliar riscos financeiros, impactando não apenas a organização, mas também o sistema financeiro como um todo. Nesse sentido, a governança corporativa desempenha papel essencial ao estabelecer estruturas de controle, definição clara de responsabilidades e mecanismos de monitoramento das decisões financeiras.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar o capital de giro como instrumento estratégico para a continuidade das organizações, sob a ótica da responsabilização, da conformidade regulatória e da governança corporativa. Para tanto, são utilizadas evidências institucionais do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de contribuições da literatura de finanças corporativas, buscando compreender os

benefícios, os riscos e os desafios associados à gestão do capital de giro no contexto empresarial contemporâneo.

Contexto

O capital de giro é tradicionalmente compreendido como o conjunto de recursos necessários para financiar as operações correntes de uma organização, assegurando a continuidade das atividades no curto prazo. Na literatura de finanças corporativas, esse conceito está diretamente associado à gestão do ativo e do passivo circulantes, envolvendo contas como caixa, estoques, contas a receber, fornecedores e obrigações de curto prazo.

Segundo Assaf Neto (2021), o capital de giro representa o volume de recursos aplicados no ciclo operacional da empresa, sendo essencial para sustentar o funcionamento regular do negócio. Para o autor, a gestão eficiente do capital de giro permite equilibrar liquidez e rentabilidade, evitando tanto a escassez de recursos quanto a imobilização excessiva de ativos de curto prazo.

Gitman (2010) define o capital de giro como o investimento da empresa em ativos circulantes, ressaltando que sua administração adequada está diretamente relacionada à capacidade da organização de

honrar compromissos financeiros e reduzir riscos de insolvência. Nesse sentido, o capital de giro não se limita a um conceito contábil, mas assume caráter estratégico, influenciando decisões operacionais, financeiras e gerenciais.

Um dos indicadores centrais nesse contexto é o capital de giro líquido, calculado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Quando positivo, indica que a empresa dispõe de recursos suficientes para cobrir suas obrigações de curto prazo; quando negativo, sinaliza potencial fragilidade financeira, exigindo maior atenção da gestão. De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2015), níveis inadequados de capital de giro líquido aumentam a exposição ao risco financeiro e podem comprometer a continuidade operacional das empresas.

Além disso, a gestão do capital de giro está intimamente ligada ao ciclo operacional e ao ciclo financeiro das organizações. O ciclo operacional compreende o período entre a aquisição de insumos e o recebimento das vendas, enquanto o ciclo financeiro considera o intervalo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento dos clientes. Quanto mais longo for esse ciclo, maior será a necessidade de capital de giro, seja por meio de recursos próprios ou de financiamento externo.

Nesse contexto, o crédito de curto prazo, especialmente as linhas de capital de giro oferecidas pelo sistema financeiro, desempenha papel relevante ao suprir as necessidades temporárias de liquidez das empresas. No Brasil, conforme dados do Banco Central do Brasil, essas operações representam parcela significativa do crédito concedido às pessoas jurídicas, evidenciando sua importância para a manutenção das atividades empresariais, sobretudo em ambientes de instabilidade econômica e restrição de caixa.

Entretanto, a literatura alerta que a dependência excessiva de capital de giro financiado por crédito bancário pode elevar o custo financeiro e aumentar a vulnerabilidade das empresas a variações nas taxas de juros. Brealey e Myers (2017) destacam que decisões relacionadas ao capital de giro devem ser integradas ao planejamento financeiro estratégico, considerando riscos, custos e impactos sobre a estrutura de capital.

Dessa forma, o capital de giro deve ser compreendido não apenas como um recurso operacional, mas como um elemento central da gestão financeira e da governança corporativa. A definição de políticas claras, limites de endividamento e critérios objetivos para a utilização do crédito contribui para a responsabilização

dos gestores e para a sustentabilidade financeira das organizações no longo prazo.

Análise Crítica

A gestão do capital de giro ultrapassa a dimensão estritamente financeira, inserindo-se no campo da governança corporativa ao exigir estruturas claras de decisão, definição de responsabilidades e mecanismos de controle. Sob essa perspectiva, o capital de giro deixa de ser apenas um instrumento de liquidez para assumir papel estratégico na preservação da integridade organizacional e na mitigação de riscos financeiros.

De acordo com o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a boa governança fundamenta-se em princípios como transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Esses princípios são diretamente aplicáveis à gestão do capital de giro, uma vez que decisões relacionadas ao uso do crédito impactam a sustentabilidade financeira e a continuidade das organizações.

Nesse contexto, a responsabilização dos gestores assume papel central. A contratação e a utilização de linhas de capital de giro devem estar alinhadas a políticas internas bem definidas, com critérios objetivos de aprovação, acompanhamento e monitoramento. A ausência desses mecanismos pode gerar conflitos de agência, nos quais decisões de curto prazo são tomadas em detrimento da saúde financeira da organização, caracterizando o chamado risco moral (*moral hazard*).

A literatura de governança destaca que a separação entre propriedade e gestão exige controles eficazes para assegurar que os recursos financeiros sejam utilizados de forma adequada. Ross, Westerfield e Jaffe (2015) afirmam que a falta de supervisão sobre decisões financeiras aumenta a probabilidade de alavancagem excessiva e deterioração da capacidade de pagamento. No caso do capital de giro, esse risco é potencializado pela facilidade de acesso ao crédito e pela recorrência das operações.

O Banco Central do Brasil, por meio de suas normas e diretrizes de supervisão prudencial, estabelece exigências relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança das instituições financeiras. Essas diretrizes impactam diretamente a concessão de crédito

às empresas, impondo critérios mais rigorosos de avaliação, acompanhamento e classificação de risco das operações de capital de giro. Dessa forma, a governança não se limita ao ambiente interno das empresas, mas estende-se à relação entre tomadores de crédito e o sistema financeiro.

Além disso, práticas de conformidade (compliance) tornam-se indispensáveis para assegurar que o uso do capital de giro esteja em consonância com normas legais, regulatórias e internas. A adoção de políticas de compliance contribui para a transparência das decisões, reduz riscos operacionais e fortalece a confiança entre gestores, credores e demais stakeholders. Segundo a CVM, ambientes organizacionais com estruturas robustas de governança e conformidade tendem a apresentar maior previsibilidade financeira e menor exposição a riscos sistêmicos.

Portanto, a integração entre capital de giro, governança corporativa e responsabilização constitui fator crítico para a sustentabilidade das organizações. Empresas que tratam o capital de giro de forma estratégica, inserindo-o em seus mecanismos de governança, tendem a apresentar maior resiliência financeira, melhor capacidade de adaptação a cenários

adversos e maior credibilidade junto ao mercado e às instituições financeiras.

O capital de giro, quando utilizado de forma planejada e alinhada às necessidades operacionais da empresa, desempenha papel relevante na sustentação financeira e na continuidade dos negócios. Entre seus principais efeitos positivos, destaca-se a capacidade de garantir liquidez para o cumprimento de obrigações de curto prazo, permitindo que a organização honre compromissos com fornecedores, empregados, tributos e demais despesas operacionais, mesmo diante de oscilações temporárias no fluxo de caixa.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a adequada gestão do capital de giro contribui significativamente para a estabilidade financeira das empresas, reduzindo o risco de interrupções operacionais e favorecendo a sobrevivência dos negócios, especialmente em seus estágios iniciais. O acesso a linhas de capital de giro possibilita maior flexibilidade financeira, permitindo que as empresas respondam de forma mais eficiente a variações de demanda, sazonalidades e imprevistos econômicos.

Outro efeito positivo do capital de giro refere-se à sua função como instrumento de apoio à tomada de

decisão gerencial. Ao assegurar recursos para o curto prazo, o capital de giro pode evitar decisões precipitadas, como a venda de ativos estratégicos ou a interrupção de projetos relevantes. Nesse sentido, quando integrado ao planejamento financeiro e à governança corporativa, o capital de giro atua como mecanismo de proteção e continuidade organizacional.

Por outro lado, o uso inadequado ou excessivo do capital de giro financiado por crédito bancário pode gerar efeitos negativos relevantes. A dependência recorrente desse tipo de financiamento tende a elevar o nível de endividamento e os custos financeiros da empresa, especialmente em contextos de taxas de juros elevadas. O Banco Central do Brasil alerta que o crescimento desordenado do crédito de curto prazo pode comprometer a capacidade de pagamento das empresas, ampliando o risco de inadimplência e deterioração financeira.

Além disso, a utilização do capital de giro para financiar investimentos de longo prazo constitui uma das principais falhas de gestão financeira. Essa prática desalinha prazos de financiamento e retorno, pressionando o fluxo de caixa e aumentando a vulnerabilidade da empresa a choques econômicos. A literatura financeira destaca que decisões dessa natureza

refletem ausência de planejamento e fragilidade nos mecanismos de governança e controle.

Outro risco associado ao uso inadequado do capital de giro diz respeito à falta de responsabilização na tomada de decisão. A inexistência de políticas claras, limites de endividamento e acompanhamento sistemático pode favorecer práticas oportunistas e decisões de curto prazo, em detrimento da sustentabilidade financeira. Nesse contexto, a governança corporativa assume papel fundamental ao estabelecer diretrizes que assegurem o uso consciente e responsável do capital de giro.

Dessa forma, os efeitos do capital de giro sobre a saúde financeira das organizações dependem diretamente da forma como esse instrumento é gerido. Quando alinhado a práticas de planejamento, controle e governança, o capital de giro contribui para a estabilidade e o crescimento das empresas. Em contrapartida, quando utilizado de forma inadequada, pode tornar-se fator de fragilidade financeira e risco organizacional.

Conclusões e Recomendações

O cenário do crédito empresarial no Brasil nos anos de 2024 e 2025 evidencia a crescente relevância do capital de giro como instrumento de sustentação das

atividades produtivas, especialmente em um ambiente econômico marcado por taxas de juros elevadas, maior seletividade na concessão de crédito e aumento do nível de endividamento das empresas. Dados divulgados pelo Banco Central do Brasil demonstram que o estoque total de crédito às pessoas jurídicas apresentou crescimento significativo nesse período, com destaque para as operações de curto prazo voltadas ao financiamento do capital de giro.

De acordo com as Estatísticas Monetárias e de Crédito do Banco Central do Brasil, o crédito livre destinado às empresas manteve trajetória de expansão ao longo de 2024, impulsionado principalmente pelas necessidades de liquidez operacional. As operações de capital de giro figuram entre as modalidades mais demandadas, refletindo a necessidade das organizações de honrar compromissos correntes, administrar fluxos de caixa pressionados e manter a continuidade das operações diante de um ambiente econômico desafiador.

Entretanto, o Banco Central alerta para o aumento do comprometimento do crédito das empresas, especialmente em razão do custo financeiro associado às taxas de juros elevadas. O crescimento do endividamento de curto prazo, quando não acompanhado de

planejamento financeiro adequado, pode comprometer a capacidade de pagamento das organizações e elevar o risco de inadimplência. Nesse sentido, o uso recorrente de capital de giro financiado exige maior disciplina gerencial e controles mais rigorosos.

O Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central do Brasil destaca que, embora o sistema financeiro nacional apresente solidez, o aumento do endividamento corporativo requer monitoramento constante, sobretudo em segmentos mais sensíveis a oscilações econômicas. A expansão do crédito, ainda que essencial para a atividade econômica, deve ser acompanhada de práticas responsáveis de concessão e utilização, de modo a mitigar riscos sistêmicos.

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho evidencia que o capital de giro ocupa posição central na gestão financeira e na governança das organizações, atuando como elo entre a teoria das finanças corporativas e a prática gerencial. Mais do que um simples instrumento de liquidez, o capital de giro representa uma decisão estratégica que envolve riscos, responsabilidades e impactos diretos sobre a sustentabilidade financeira das empresas.

A literatura especializada demonstra que a adequada gestão do capital de giro depende do equilíbrio entre liquidez, rentabilidade e risco. Autores clássicos das finanças corporativas destacam que níveis insuficientes de capital de giro podem comprometer a capacidade de pagamento e a continuidade operacional, enquanto níveis excessivos podem resultar em ineficiência na alocação de recursos. Nesse sentido, a tomada de decisão relacionada ao capital de giro exige planejamento financeiro estruturado, análise criteriosa do ciclo operacional e integração com a estratégia organizacional.

Sob a ótica da governança corporativa, o capital de giro assume relevância ainda maior ao demandar definição clara de responsabilidades, mecanismos de controle e práticas de responsabilização. Evidências institucionais do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários reforçam que ambientes organizacionais com estruturas robustas de governança e conformidade tendem a apresentar maior disciplina financeira, menor exposição a riscos e maior previsibilidade na gestão do crédito. A ausência desses mecanismos, por outro lado, amplia a probabilidade de decisões oportunistas, alavancagem excessiva e deterioração da saúde financeira das empresas.

A análise do contexto do crédito empresarial no Brasil nos anos de 2024 e 2025 demonstra que, apesar da expansão das operações de capital de giro, o aumento do comprometimento do crédito e o elevado custo financeiro exigem maior cautela por parte das organizações. O acesso ao crédito, embora essencial para a manutenção das atividades econômicas, não deve ser interpretado como solução estrutural para desequilíbrios financeiros, mas como instrumento complementar ao planejamento e à gestão responsável.

Nesse contexto, observa-se que o capital de giro bem gerido atua como mecanismo de proteção organizacional, permitindo às empresas atravessar períodos de instabilidade econômica, honrar compromissos e sustentar suas operações. Entretanto, quando utilizado de forma inadequada, sem planejamento ou controles adequados, pode tornar-se fator de fragilidade financeira, comprometendo a continuidade dos negócios e ampliando riscos sistêmicos.

Diante dessas considerações, conclui-se que o capital de giro deve ser tratado como eixo permanente da gestão financeira e da governança corporativa. Recomenda-se que as organizações adotem políticas claras para a utilização do capital de giro, alinhem suas

decisões às diretrizes regulatórias do Banco Central do Brasil, incorporem boas práticas de planejamento financeiro sugeridas por instituições como o SEBRAE e fortaleçam seus mecanismos de monitoramento, controle e responsabilização. Dessa forma, o capital de giro pode cumprir sua função estratégica de assegurar segurança, sustentabilidade e continuidade às organizações em um ambiente econômico cada vez mais complexo e desafiador.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Estatísticas monetárias e de crédito. Brasília, 2024–2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Estabilidade Financeira. Brasília, 2024.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. Princípios de finanças corporativas. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. Brasília, 2016.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. Administração financeira. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Gestão do capital de giro nas empresas. Brasília, 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2023.

CAPÍTULO 9

Falhas de Auditoria, Controles Internos e o Impacto no Mercado: Estudo de Caso da Americanas S.A.

Julio Cesar Ciriaco

Resumo

Este capítulo analisa o escândalo contábil da Americanas S.A., à luz da ausência de aplicação efetiva dos conceitos essenciais de governança corporativa. O foco é compreender como falhas de transparência, ausência de ética, deficiências nos controles internos e na fiscalização do conselho de administração permitiram a ocultação de passivos e a ocorrência de distorções financeiras ao longo de vários anos. Utilizando como referência os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Teoria da Agência, demonstra-se que a estrutura formal de governança existente na empresa não se traduziu em práticas efetivas. O caso evidencia dilemas éticos, assimetria informacional e incentivos gerenciais distorcidos, que comprometeram a integridade corporativa. A relevância prática do estudo reside em demonstrar que, sem cultura ética, supervisão independente e controles de gestão rigorosos, até grandes empresas podem enfrentar colapso financeiro, afetando investidores, credores e demais stakeholders.

Palavras-Chave: Princípio de Transparência; Indicadores Financeiros; Stakeholders.

Introdução

A governança corporativa constitui um conjunto de princípios, práticas e mecanismos destinados a orientar, controlar e monitorar as atividades empresariais, visando assegurar transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa perante acionistas e demais stakeholders (SANTOS et al., 2020). Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo, a adoção de boas práticas de governança tornou-se essencial para a sustentabilidade das organizações, especialmente diante da crescente demanda por credibilidade e confiabilidade das informações divulgadas ao mercado.

A escolha deste tema decorre de sua elevada relevância contemporânea, bem como de sua conexão com a vivência profissional e com casos reais amplamente discutidos no cenário corporativo brasileiro e internacional. Nas últimas décadas, diversos escândalos envolvendo fraudes em demonstrações contábeis e falhas em auditorias evidenciaram a fragilidade dos mecanismos de controle adotados por grandes corporações, conforme destacado por Martins e Ventura (2020).

Episódios emblemáticos ocorridos no início dos anos 2000, como os casos Enron e WorldCom,

impulsionaram os Estados Unidos à criação da Lei Sarbanes-Oxley. Conforme Sarbanes-Oxley Act (2002), esta lei foi reconhecida internacionalmente como um dos marcos regulatórios mais rigorosos voltados ao fortalecimento da governança corporativa e à mitigação de práticas fraudulentas por administradores e auditores.

No contexto brasileiro, a discussão ganhou nova repercussão com o recente escândalo envolvendo inconsistências contábeis na gigante varejista Americanas S.A., que expôs fragilidades significativas nos processos de auditoria, nos controles internos e na gestão financeira da companhia. Assim como nos casos internacionais, o episódio evidenciou a necessidade de revisão e aprimoramento contínuo das estruturas de governança corporativa, com o fortalecimento dos mecanismos de supervisão e o aumento do nível de transparência organizacional.

Dessa forma, o tema apresenta elevada relevância para profissionais das áreas de administração, contabilidade, auditoria e finanças, além de oferecer subsídios fundamentais para compreender como as boas práticas de governança influenciam a integridade das informações corporativas e a confiança dos investidores. A análise desses aspectos permite não apenas aprofundar

o entendimento teórico do tema, mas também aplicar seus conceitos à realidade empresarial, contribuindo para decisões mais seguras, éticas e responsáveis no ambiente dos negócios.

Fundamentação Teórica

A governança corporativa pode ser compreendida como um sistema pelo qual as empresas são direcionadas, monitoradas e controladas, com o objetivo de alinhar os interesses de acionistas, gestores e demais partes interessadas, conforme define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023). Esse conceito tem origem nos conflitos de agência inicialmente identificados por Berle e Means (1932), e posteriormente formalizados na Teoria da Agência por Jensen e Meckling (1976), os quais evidenciaram os riscos associados à separação entre propriedade e gestão.

A partir dessa base teórica, a governança corporativa evoluiu para um conjunto de mecanismos voltados ao aumento da transparência, à redução das assimetrias de informação e ao fortalecimento da integridade e da confiança nas organizações.

Surgimento e Evolução da Governança Corporativa no Brasil

A governança corporativa ganhou força no Brasil a partir da década de 1990, período marcado por processos de privatização, abertura econômica, fortalecimento do mercado de capitais e aumento da participação de investidores estrangeiros. Esse novo contexto passou a exigir práticas de gestão mais transparentes, responsáveis e alinhadas a padrões internacionais, conforme destacado por Black, Carvalho e Sampaio (2014).

O marco institucional desse movimento foi a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente sob a denominação de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração. Ao longo do tempo, o IBGC consolidou-se como a principal referência nacional em governança corporativa, difundindo códigos de melhores práticas, promovendo a capacitação de conselheiros e incentivando a profissionalização das estruturas de governança nas organizações. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa tornou-se um dos principais documentos orientadores no país.

Outro avanço relevante ocorreu em 2000, com a criação do Novo Mercado pela então BM&FBovespa (atual B3). Esse segmento especial de listagem passou a exigir padrões elevados de governança das empresas interessadas em acessar o mercado de capitais, incluindo maior transparência, ampliação dos direitos dos acionistas minoritários e adoção de práticas que superassem as exigências legais mínimas. Tal iniciativa contribuiu para a modernização do mercado de capitais brasileiro e reforçou a governança corporativa como fator estratégico e competitivo.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também desempenhou papel central nesse processo ao regulamentar a atuação de administradores, auditores independentes e companhias abertas. Por meio de instruções normativas e deliberações, a CVM fortaleceu as exigências de divulgação de informações, a responsabilização dos administradores e a qualidade das demonstrações financeiras, contribuindo para a elevação do nível de confiabilidade do mercado e para a redução de práticas oportunistas.

Dessa forma, a governança corporativa no Brasil desenvolveu-se a partir da necessidade de alinhar as práticas empresariais locais aos padrões globais de

transparência, responsabilidade e controle. A atuação do IBGC, o fortalecimento da CVM e a criação do Novo Mercado consolidaram um ambiente regulatório mais robusto. Aliados aos princípios da OCDE e às contribuições da ética empresarial e das finanças comportamentais, esses elementos fundamentam a compreensão contemporânea da governança corporativa como instrumento essencial para a prevenção de fraudes, o aprimoramento do processo decisório e o fortalecimento da confiança no mercado.

Convergência com Diretrizes Internacionais

Embora tenha se desenvolvido com características próprias, a governança corporativa no Brasil dialoga diretamente com princípios internacionais, especialmente aqueles estabelecidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Os princípios da OCDE reforçam a importância da adoção de mecanismos eficazes de supervisão, da atuação de conselhos de administração independentes e da existência de auditorias internas e externas robustas, com ênfase na proteção dos direitos dos acionistas e na

integridade das informações financeiras divulgadas ao mercado.

A atuação conjunta do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da OCDE e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) contribuiu para o alinhamento do Brasil às boas práticas internacionais, elevando o nível de exigência regulatória e incentivando a adoção de estruturas de governança corporativa mais maduras, consistentes e robustas.

Mecanismos e Estruturas da Governança Corporativa

A governança corporativa é implementada por meio de mecanismos formais e informais que buscam reduzir conflitos de interesse e fortalecer o controle interno, conforme descrevem Martins e Wisniewski (2019).

Entre os principais mecanismos, destaca-se o Conselho de Administração, responsável por definir as diretrizes estratégicas, monitorar a atuação da gestão executiva e representar os interesses dos acionistas.

Complementarmente, os Comitês de Auditoria, Ética e Riscos exercem papel fundamental ao aprofundar a supervisão de temas sensíveis, contribuindo para o fortalecimento dos controles e para a mitigação de riscos.

A auditoria interna e externa também se configura como instrumento essencial, ao avaliar a adequação dos processos e validar as demonstrações financeiras, reduzindo a assimetria informacional entre gestores e stakeholders.

Estudo de Caso – O Escândalo das Lojas Americanas S.A.

O presente estudo de caso analisa o escândalo contábil envolvendo a gigante do varejo brasileiro Americanas S.A., revelado publicamente em janeiro de 2023, quando a companhia divulgou a existência de inconsistências contábeis estimadas inicialmente em aproximadamente R\$ 20 bilhões, posteriormente revisadas para valores ainda mais elevados (ARAÚJO et al., 2024). Tais inconsistências estavam relacionadas, principalmente, ao registro inadequado de operações de financiamento com fornecedores, prática conhecida no mercado como risco sacado que teriam sido contabilizadas de forma incorreta ao longo de vários anos.

A crise ganhou ampla repercussão nacional e internacional por envolver uma das empresas mais tradicionais do varejo brasileiro e por levantar questionamentos relevantes sobre a eficácia dos mecanismos de governança corporativa, transparência e

controles internos da organização. A divulgação das inconsistências resultou no pedido de recuperação judicial e gerou impactos significativos sobre fornecedores, credores, investidores e o mercado financeiro como um todo.

Embora a Americanas possuísse uma estrutura formal de governança corporativa, composta por conselho de administração, comitês e auditoria externa independente, o caso evidenciou fragilidades substanciais na forma como informações críticas eram reportadas, monitoradas e auditadas. Segundo Araújo et al. (2024), o ponto central do escândalo reside na assimetria de informações entre a alta administração e o mercado.

Os autores destacam ainda que a empresa teria adotado práticas contábeis que superestimavam resultados e subestimavam passivos, distorcendo a real situação econômico-financeira da companhia. A identificação das inconsistências ocorreu somente após a nomeação de um novo diretor-presidente (CEO), que reconheceu os problemas nos relatórios contábeis e comunicou formalmente o mercado, evidenciando falhas relevantes nos mecanismos de controle e supervisão vigentes.

Falta de Transparência e Fragilidades na Governança

Embora não haja, até o momento, decisão judicial definitiva que classifique formalmente as condutas como fraude, o caso evidencia como falhas sistêmicas de transparência, comunicação e supervisão permitiram que práticas contábeis inadequadas permanecessem ocultas por anos.

O princípio da transparência, previsto no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, orienta que empresas de qualquer porte, natureza ou estrutura de capital devem disponibilizar às partes interessadas informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas.

Diante do escândalo analisado, observa-se que esse princípio fundamental da governança corporativa não foi efetivamente observado pela alta administração da Americanas S.A., contribuindo para a assimetria informacional e para a deterioração da confiança do mercado.

Análise Crítica

O caso Americanas evidencia de forma clara como falhas na governança corporativa podem permitir a

ocorrência de fraudes e distorções contábeis relevantes. Os princípios fundamentais definidos pelo IBGC, pela OCDE e pela CVM: transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa foram violados ou aplicados apenas de maneira parcial.

A companhia ocultou passivos e adotou práticas contábeis inadequadas, impedindo que investidores, credores e o mercado tivessem acesso a informações fidedignas sobre sua real situação financeira. Tal conduta caracteriza quebra do dever de disclosure, uma vez que não houve divulgação adequada, clara e tempestiva das informações relevantes.

Além disso, os executivos não assumiram plenamente as responsabilidades pelos riscos das operações, e as demonstrações contábeis não refletiam a realidade econômica da empresa, comprometendo o princípio da accountability, que estabelece o dever de prestar contas, assumir responsabilidades e responder pelas consequências das decisões e ações organizacionais.

Acionistas minoritários, credores e fornecedores foram diretamente prejudicados pela assimetria de informações, evidenciando a violação do princípio da equidade e reforçando o desequilíbrio entre os agentes internos (insiders) e os demais participantes do mercado.

A fraude gerou impactos financeiros e reputacionais significativos, afetando toda a cadeia de stakeholders, incluindo forte desvalorização das ações, restrição de crédito e demissões em massa, o que evidencia ausência de responsabilidade corporativa e de gestão sustentável.

Sob a ótica da Teoria da Agência, o caso revela conflitos entre gestores (agentes) e acionistas (principais). Incentivos de curto prazo, associados à pressão por resultados, podem ter estimulado o ocultamento de perdas e a manipulação de informações contábeis.

Adicionalmente, fatores comportamentais, como a normalização de práticas irregulares, pressão por metas e viés de confirmação, contribuíram para a perpetuação das distorções ao longo do tempo. Embora existisse uma estrutura formal de governança, faltaram independência, rigor na fiscalização e uma cultura efetiva de controle, demonstrando que os mecanismos estavam presentes, mas não funcionaram de maneira eficaz.

Conclusões e Recomendações

Conforme a sexta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC,

2023), a governança corporativa é definida como um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos por meio dos quais as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.

A análise de casos reais de fraudes corporativas evidencia a importância da adoção efetiva das práticas de governança na gestão organizacional, bem como os riscos associados à sua ausência, especialmente em contextos marcados por falhas de transparência e condutas inadequadas por parte da alta administração.

O caso Americanas demonstra que a existência de estruturas formais de governança, por si só, não assegura boas práticas, quando não acompanhada de uma cultura ética sólida, controles internos eficazes e transparência efetiva. A análise evidencia que falhas de disclosure, fiscalização insuficiente por parte do conselho de administração e comportamentos gerenciais orientados ao curto prazo contribuíram para a ocorrência de distorções contábeis e para a perda de confiança do mercado.

Como recomendações finais, destaca-se que gestores devem fortalecer a cultura de integridade e a comunicação transparente, evitando práticas que gerem assimetria de informação e priorizando decisões

orientadas ao longo prazo, em detrimento de metas imediatistas. Para os conselheiros e membros de comitês, recomenda-se atuação com maior independência e rigor técnico, questionando de forma crítica as informações fornecidas pela diretoria e reforçando o papel dos comitês de auditoria e de riscos, de modo a garantir o monitoramento contínuo das demonstrações financeiras.

Já para os investidores, recomenda-se avaliar não apenas indicadores financeiros tradicionais, mas também a qualidade da governança corporativa, dos controles internos e o histórico comportamental da gestão, atentando-se a sinais de alerta, como baixa clareza nas notas explicativas, mudanças contábeis recorrentes ou dependência excessiva de endividamento.

Referências

- ARAÚJO, Danilo de S.; BAZET, Marcos Paulo T.; SOARES, Giancarlo F.; MIRANDA, Gilberto J. O caso Americanas: análise da fraude sob a ótica da Teoria da Agência. Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ, v. 29, n. 1, p. 79–100, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/81571>. Acesso em: 11 dez. 2025.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. The Modern Corporation and Private Property. New York: Transaction Publishers, 1932.

BLACK, Bernard S.; CARVALHO, Antonio Gledson de; SAMPAIO, Joelson Oliveira. The evolution of corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*, v. 20, p. 176–195, 2014. DOI: 10.1016/j.ememar.2014.04.004.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1566014114000193>. Acesso em: 10 dez. 2025

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Instruções, Deliberações e Orientações. Disponível em:

<https://www.gov.br/cvm>. Acesso em: 05 de dez. 2025.

Código das Melhores Práticas de Governança

Corporativa - 6º edição. IBGC - Instituto Brasileiro de

Governança Corporativa, 6ª edição, 2023. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 31 de nov. 2025.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM).

Atuação da CVM e regulação do mercado de capitais. Rio de Janeiro: CVM, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/cvm/pt-br>. Acesso em: 30 out. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Publicações e relatórios técnicos. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

MATINS, Maisa; WISNIEWSKI, Maurício. Governança corporativa e compliance: em busca do entendimento para a melhora no desempenho. XVII jornada científica dos campos gerais.

Ponta Grossa, 23 a 25 de outubro de 2019.
<https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/jornada/article/view/1551/464>. Acesso em: 11 dez. 2025.

MARTINS, Orleans Silva; R., Ventura. The Influence of Corporate Governance on the Mitigation of Fraudulent Financial Reporting. (RBGN). Disponível em:
<https://www.redalyc.org/journal/947/94768352004/html/>. Acesso em: 09 de dez. 2025.

OCDE – Organisation for Economic Co-operation and Development. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em:
<https://www.oecd.org>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SANTOS, A. A.; CRISPIM, S. F.; OLIVA, E. C.; DORNELLES, M. Códigos de governança corporativa dos países latino-americanos: análise das práticas da ONU. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 21, n. 6, p. 1–28, 2020. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD200061. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200061>. Acesso em: 11 dez. 2025.

Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law nº 107-204, de 30 de julho de 2002. Washington, DC: U.S. Congress, 2002. Disponível em:
<https://www.congress.gov/107/plaws/publ204/PLAW-107publ204.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2025.

CAPÍTULO 10

Lições Aprendidas e o Futuro da Governança no Brasil: Como evitar novas fraudes e o papel da ética na recuperação da confiança do investidor

Edson Martins de Oliveira

Resumo

Este estudo analisa as lições aprendidas e as perspectivas futuras da governança corporativa no Brasil, com foco na prevenção de fraudes e na reconstrução da confiança do investidor. A partir de evidências empíricas nacionais, demonstra-se que estruturas robustas de governança reduzem a probabilidade de manipulação contábil e falência, enquanto contextos de crise intensificam vulnerabilidades associadas ao Triângulo da Fraude, exigindo reforço institucional em governança, riscos e compliance. Observa-se ainda que irregularidades corporativas possuem potencial reputacional relevante, mesmo quando a reação imediata do mercado não se mostra estatisticamente significativa. O estudo argumenta que a prevenção de novas fraudes exige integração entre mecanismos formais de controle, supervisão estratégica independente e consolidação substantiva de políticas de ética e integridade. Conclui-se que o fortalecimento da governança corporativa, aliado à internalização de valores éticos organizacionais, constitui condição indispensável para a estabilidade do mercado de capitais e para a recuperação duradoura da confiança do investidor no Brasil.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Fraude Corporativa; Integridade; Confiança do Investidor; Mercado de Capitais.

Introdução

A recorrência de fraudes corporativas no mercado brasileiro evidenciou fragilidades estruturais nos mecanismos de governança corporativa, sobretudo no que se refere à mitigação da assimetria informacional entre gestores e investidores. Conforme discutido por Martins e Ventura Júnior (2020), a separação entre propriedade e controle, sustentada por contratos imperfeitos, cria incentivos para comportamentos oportunistas que podem culminar na manipulação de resultados e na divulgação de relatórios financeiros fraudulentos. A governança corporativa, nesse contexto, emerge como instrumento essencial para reduzir conflitos de agência e preservar a credibilidade informacional no mercado de capitais.

O objetivo deste capítulo é analisar, à luz da literatura empírica recente, as lições aprendidas sobre governança corporativa no Brasil e discutir diretrizes para seu aprimoramento futuro, com ênfase na prevenção de fraudes e na reconstrução da confiança do investidor.

Fundamentação Teórica

Governança corporativa e mitigação de fraudes

Martins e Ventura Júnior (2020) demonstram que práticas associadas ao Conselho de Administração reduzem a probabilidade de falência, enquanto mecanismos de auditoria reduzem a manipulação contábil. Esses resultados evidenciam a importância da supervisão estratégica independente e do monitoramento técnico como instrumentos preventivos contra relatórios financeiros fraudulentos.

Crises organizacionais e o Triângulo da Fraude

Matuella Filho et al. (2022) identificam que períodos de crise intensificam os três elementos do Triângulo da Fraude — pressão, oportunidade e racionalização. Durante a pandemia da Covid-19, verificou-se crescimento de vulnerabilidades organizacionais, mas também reforço de controles internos e estruturas de compliance, revelando capacidade adaptativa institucional.

Irregularidades e valor de mercado

Santos et al. (2020) analisam os impactos de irregularidades julgadas pela CVM sobre o valor de mercado das empresas brasileiras. Embora o mercado não tenha punido estatisticamente as empresas processadas no período analisado, os autores reconhecem que corrupção e fraude afetam o sentimento do mercado, com potenciais impactos reputacionais.

Ética, integridade e governança

Oliveira Júnior et al. (2024) argumentam que políticas de integridade no Brasil foram difundidas de forma predominantemente prescritiva, com lacunas conceituais relevantes. A corrupção é frequentemente tratada como problema ético-moral isolado, quando exige abordagem estrutural articulada à governança institucional.

Discussão

A integração das evidências sugere que a prevenção de fraudes no Brasil depende de uma arquitetura institucional combinada. Estruturas robustas de conselho e auditoria reduzem riscos objetivos de manipulação; mecanismos de compliance fortalecem

controles internos; e fundamentos éticos consistentes ampliam legitimidade institucional. A ausência de reação imediata do mercado a irregularidades não elimina o risco reputacional nem substitui a necessidade de governança eficaz.

Conclusão

As lições aprendidas no contexto brasileiro indicam que governança corporativa eficaz reduz vulnerabilidades estruturais associadas a fraudes. Contextos de crise revelam a importância do fortalecimento institucional contínuo, enquanto a dimensão reputacional evidencia que irregularidades comprometem legitimidade organizacional. O futuro da governança no Brasil dependerá da articulação entre controles técnicos robustos, supervisão independente e internalização substantiva de valores éticos organizacionais, condição indispensável para a reconstrução da confiança do investidor.

Referências

MARTINS, Orleans Silva; VENTURA JÚNIOR, Raul. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. Revista Brasileira de

Gestão de Negócios, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 65–84, jan./mar. 2020.

MATUELLA FILHO, Iedo; MIRANDA, Claudio de Souza; RODRIGUES, Jonny Mateus. Covid-19: uma janela para fraudes corporativas? GV Executivo, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 24–30, 2022.

SANTOS, Sônia F. S.; FUNCHAL, Bruno; NOSSA, Silvania N. Irregularidades e o valor de mercado das empresas. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 21, n. 6, p. 1–24, 2020.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; SILVA, Suylan de Almeida Midlej e; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 29, 2024.