

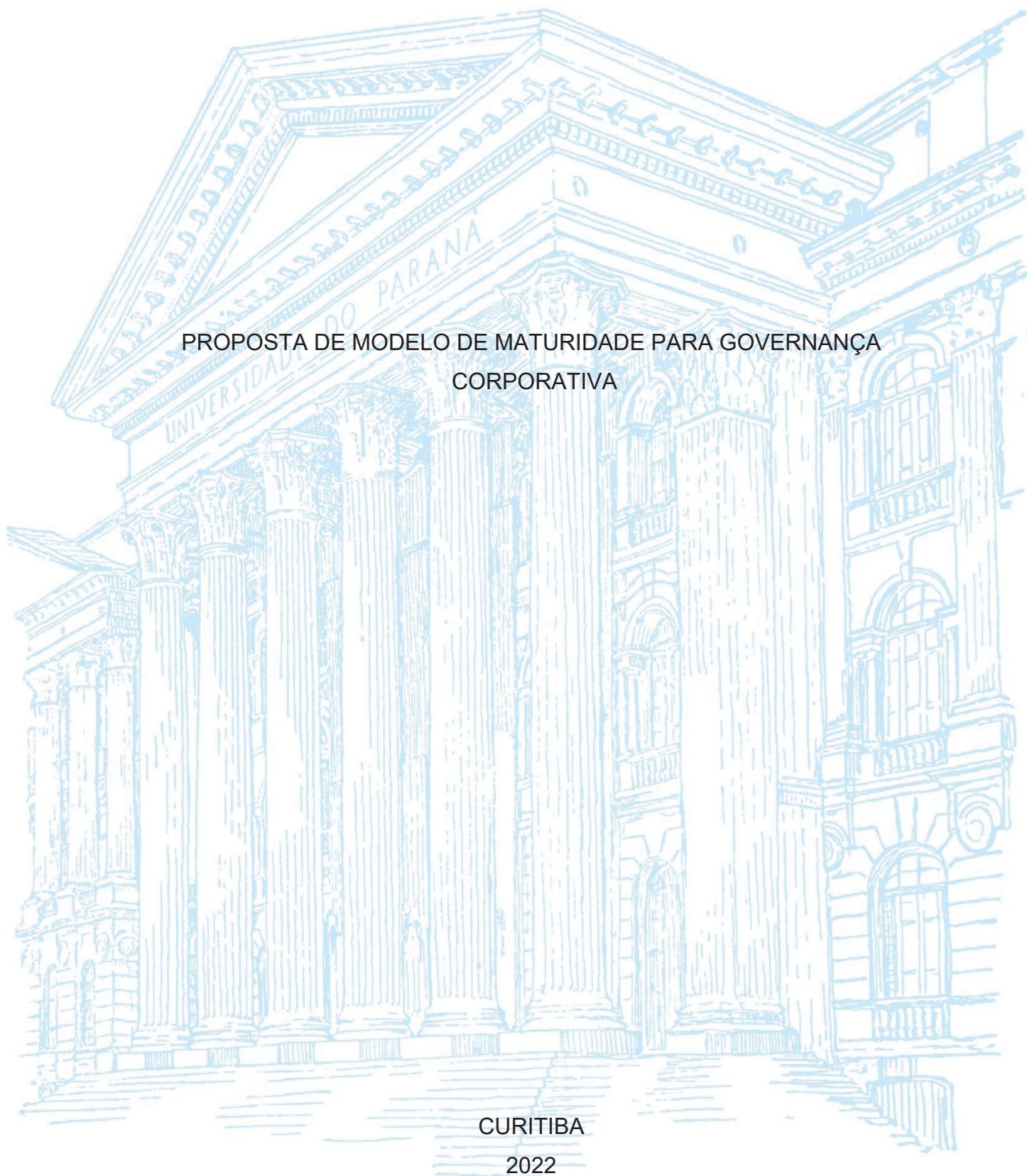
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO MAIA

PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA
CORPORATIVA

CURITIBA

2022



MARCELO MAIA

PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA
CORPORATIVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação, no Setor de Ciências Sociais Aplicadas, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Gestão da Informação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Fukumi Tsunoda

Coorientador: Prof^o. Dr. Josué Alexandre Sander

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Maia, Marcelo

Proposta de modelo de maturidade para governança corporativa / Marcelo Maia. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Fukumi Tsunoda.

Coorientador: Prof. Dr. Josué Alexandre Sander.

1. Governança corporativa. 2. Modelo de maturidade.
3. Conselho de administração. I. Tsunoda, Denise Fukumi.
II. Sander, Josué Alexandre. III. Universidade Federal do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação.
IV. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

TERMO DE APROVAÇÃO

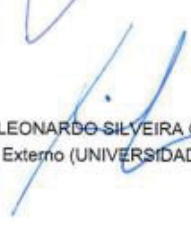
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **MARCELO MAIA** intitulada: **PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

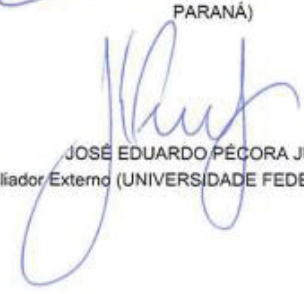
CURITIBA, 27 de Setembro de 2022.


JOSUE ALEXANDRE SANDER
Presidente da Banca Examinadora


EDSON RONALDO GUARIDO FILHO
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


LEONARDO SILVEIRA CONKE
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA)


ANTONIO GONCALVES DE OLIVEIRA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ)


JOSÉ EDUARDO PÉCORA JUNIOR
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio.

À minha orientadora, prof. Dr^a. Denise Fukumi Tsunoda, pelas orientações e contribuições, sempre se dispondo com muita paciência, dedicação e principalmente experiência.

Ao meu coorientador, prof. Dr. Josué Alexandre Sander, que aceitou o convite me orientando mesmo ingressando já com a tese em progresso, fornecendo valiosas sugestões que enriqueceram e tornaram o trabalho mais refinado.

Aos professores doutores, Antônio Gonçalves de Oliveira e Leonardo Silveira Conke, pelo aceite em fazer parte da banca de qualificação e da banca examinadora, avaliando a tese, e fornecendo contribuições indispensáveis para o trabalho final.

Aos professores doutores Edson Ronaldo Guarido Filho, José Eduardo Pécora Junior, José Marcelo Almeida Prado Cestari e Faimara do Rocio Strauhs, pelo aceite em fazer parte da banca examinadora, avaliando a tese, e fornecendo contribuições indispensáveis para o trabalho final.

Por fim, sou grato por todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, participaram da realização desta tese.

RESUMO

Otimizar o desempenho de uma companhia, por intermédio de processos, para que as organizações sejam dirigidas, monitoradas e incentivadas à transparência, à equidade, à prestação de contas e à responsabilidade corporativa é característica fundamental da governança corporativa. Os modelos de maturidade são instrumentos utilizados para avaliar estes aspectos dos quais a governança corporativa se utiliza. Neste sentido, a presente tese tem o objetivo geral de propor um modelo de maturidade aplicado à governança corporativa. A análise utilizada resultou na gestão de risco, na integração de componentes e na presença do conselho de administração. Assim, para o desenvolvimento do modelo de maturidade foi estabelecido o modelo descritivo, com foco na Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração. Sendo estabelecido o modelo orientado a: 11 áreas de foco (definida pela lei nº 6.404/76, lei nº 13.303/16 e as boas práticas de governança corporativa), quatro capacidades, 11 níveis de maturidade e 43 componentes, com 237 perguntas. Deste modo, o modelo desenvolvido permite avaliar o nível de maturidade do Conselho de Administração a partir de um questionário estabelecido para cada componente e das capacidades deste. Para validar o modelo, foi enviado um questionário a especialistas, com o intuito de coletar percepções e sugestões acerca da estrutura dos elementos que o compõem. Além da avaliação deste instrumento, os especialistas realizaram a aplicação na organização onde atuam ou atuaram, resultando ao nível de maturidade zero, com diversos componentes na capacidade D – Aperfeiçoamento. Assim sendo, foram realizados diversos ajustes e exclusões com os comentários dos especialistas, resultando em uma matriz com 42 componentes, 225 perguntas, quatro capacidades e 11 níveis de maturidade.

Palavras-chave: Conselho de Administração. Modelo Descritivo de Maturidade.
Área de foco. Boas práticas.

ABSTRACT

Optimizing a company's performance, through processes, so that organizations are directed, monitored, and encouraged toward transparency, fairness, accountability, and corporate responsibility, is a fundamental characteristic of corporate governance. Maturity models are instruments used to assess these aspects of which corporate governance makes use. In this sense, this thesis has the general objective of proposing a maturity model applied to corporate governance. The analysis used resulted in risk management, component integration, and the presence of the board of directors. Thus, for the development of the maturity model, the descriptive model was established, focusing on Corporate Governance with specific domain on the Board of Directors. Being established the model oriented to: 11 focus areas (defined by law 6.404/76, law 13.303/16 and good corporate governance practices), four capabilities, 11 maturity levels and 43 components, with 237 questions. Thus, the developed model allows to evaluate the maturity level of the Board of Directors from a questionnaire established for each component and its capabilities. To validate the model, a questionnaire was sent to specialists, with the purpose of collecting perceptions and suggestions about the structure of the elements that compose it. In addition to the evaluation of this instrument, the specialists applied it to the organization where they work or have worked, resulting in maturity level zero, with several components in capability D - Improvement. Therefore, several adjustments and exclusions were made with the specialists' comments, resulting in a matrix with 42 components, 225 questions, four capabilities and 11 maturity levels.

Keywords: Board of Directors. Descriptive Maturity Model. Focus area. Best practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo dos modelos precursores de maturidade.....	42
Figura 2 – Estrutura e componentes do Modelo CMMI	50
Figura 3 – As quatro dimensões do modelo BPMM	53
Figura 4 – Organização dos princípios relacionados com os modelos.....	55
Figura 5 – Diagrama sistematizado dos Modelos de Maturidade.....	62
Figura 6 – Síntese do encaminhamento metodológico	81
Figura 7 – Relação ITIL e os subsistemas de TI	95
Figura 8 – Cinco níveis fixos	137
Figura 9 – Cinco níveis contínuo	137
Figura 10 – Orientado à área de foco.....	137
Figura 11 – Método de desenvolvimento do modelo de maturidade de área de foco	140
Figura 12 – Expressões necessária para o entendimento do modelo de maturidade da área foco.....	141
Figura 13 – Matriz Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração	186

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Temporalidade da produção científica sobre modelo de maturidade na base de dados da Scopus (Elsevier)	42
Gráfico 2 – Práticas por dimensões e níveis - MaCGov	108
Gráfico 3 – Acúmulo de práticas por nível de maturidade e dimensão - MaCGov ..	109
Gráfico 4 – Evolução temporal das 260 referências utilizadas	297
Gráfico 5 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal separada por tipo	298
Gráfico 6 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal separada por tipo	299
Gráfico 7 – Quantidade de publicações utilizadas (separada por capítulo).....	299
Gráfico 8 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Introdução	300
Gráfico 9 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Governança Corporativa	300
Gráfico 10 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Modelos de Maturidade.....	301
Gráfico 11 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Procedimentos Metodológicos	301
Gráfico 12 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Particularidades entre os modelos de maturidade relacionado a código de governança	302
Gráfico 13 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Modelo de Maturidade para Governança Corporativa	302

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistemas principais de governança corporativa adotados no mundo.....	31
Quadro 2 – Características definidoras dos modelos clássicos de governança corporativa no mundo	33
Quadro 3 – Modelo de Maturidade Organizacional de Greiner (1972).....	44
Quadro 4 – Modelo de Maturidade Organizacional de Crosby (1979) - foco no gerenciamento dos diversos processos de qualidade	45
Quadro 5 – Modelo de Maturidade de Software (<i>Capability Maturity Model for Software</i>), com cinco níveis e suas descrições.....	49
Quadro 6 – As sete diretrizes da Ciência de Design	51
Quadro 7 – Dimensões do modelo BPMM, definição, origem e objetivo.....	52
Quadro 8 – Dimensões do modelo Becker e maturidade	54
Quadro 9 – Princípios para elaboração de modelo de maturidade	55
Quadro 10 – Comparativo dos modelos precursores de maturidade	57
Quadro 11 – Aplicação do modelo de maturidade	60
Quadro 12 – Justificativa das bases de dados para a temática “governança corporativa e modelos de maturidade”	63
Quadro 13 – Análise de termos nos títulos do corpus da análise, três palavras adjacentes	65
Quadro 14 – Análise de termos nos resumos do corpus da análise, três palavras adjacentes	66
Quadro 15 – Categorias fruto da análise de termos nos títulos e resumos do corpus da análise	67
Quadro 16 – Diretrizes do modelo preliminar de maturidade em governança corporativa - MaCGov.....	68
Quadro 17 – Dimensões e indicadores da métrica de governança corporativa para empresas de capital fechado	69
Quadro 18 – Comparativo entre os níveis de Governança Corporativa dos segmentos de mercado	72
Quadro 19 – Características para formação do modelo de maturidade”	73
Quadro 20 – Peculiaridades na definição de busca nas bases de dados	77
Quadro 21 – Peculiaridades na definição de busca nas bases de dados	78
Quadro 22 – Relação entre objetivos específicos, conceitos e autores	80

Quadro 23 – Justificativa da escolha dos modelos de maturidade relacionados à governança corporativa	86
Quadro 24 – Justificativa da escolha dos códigos / melhores práticas de governança	87
Quadro 25 – Modelo de maturidade <i>Modes of Managing Morality</i> - MMM.....	90
Quadro 26 – Modelo de maturidade do RIMS, conceituando cada atributo	91
Quadro 27 – Modelo de maturidade de governança OCEG & NACD (2007).....	93
Quadro 28 – Nível de maturidade por área, modelo de avaliação PMF utilizado no ITIL	98
Quadro 29 – Modelo de maturidade do IA-CM.....	101
Quadro 30 – Modelo de maturidade de governança organizacional de WILKINSON; PLANT (2012).....	104
Quadro 31 – Diretrizes do modelo preliminar de maturidade em governança corporativa – MaCGov	109
Quadro 32 – Modelo de Maturidade de <i>Software</i> - CMM	110
Quadro 33 – Orientação sobre boas práticas de divulgação de governança corporativa	114
Quadro 34 – Princípios King III.....	117
Quadro 35 – Princípios básicos da governança corporativa	119
Quadro 36 – Padrões de boas práticas.....	121
Quadro 37 – Comparativo dos modelos de maturidade	124
Quadro 38 – Explicação / Comparativo dos estágios dos modelos.....	128
Quadro 39 – Forças e Fraquezas para cada modelo de maturidade relacionado à governança corporativa	131
Quadro 40 – Definição do escopo	135
Quadro 41 – Definição de design.....	136
Quadro 42 – Descrição de elementos do modelo de maturidade da área de foco..	139
Quadro 43 – Descrição / objetivo da área de foco de cada componente	142
Quadro 44 – Desmembramento da área de foco com a nomenclatura do modelo para cada componente	144
Quadro 45 – Constituição das áreas de foco, seus componentes e perguntas por componente	147
Quadro 46 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Atribuições”	149

Quadro 47 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Confidencialidade”	150
Quadro 48 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Liderança independente do conselho”	150
Quadro 49 – Área de foco “Autonomia e independência” O conselho de administração”	151
Quadro 50 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Orçamento do Conselho e consulta externa”	152
Quadro 51 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Presidente do conselho e da diretoria”	153
Quadro 52 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Regimento interno do Conselho”	153
Quadro 53 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente”	154
Quadro 54 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Reunião dos conselheiros e sessões executivas”	155
Quadro 55 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Consultas externas”	155
Quadro 56 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Convidados para as reuniões”	156
Quadro 57 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Independência dos conselheiros”	156
Quadro 58 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Mudança de ocupação principal do conselheiro”	157
Quadro 59 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Papel dos conselheiros independentes”	158
Quadro 60 – Área de foco “Avaliação de desempenho” componente “Avaliação da diretoria executiva”	159
Quadro 61 – Área de foco “Avaliação de desempenho” componente “Avaliação do conselho e conselheiros”	159
Quadro 62 – Área de foco “Comitê” componente “Comitê”	160
Quadro 63 – Área de foco “Composição” componente “Classes de conselheiros”	161
Quadro 64 – Área de foco “Composição” componente “Composição do conselho”	162
Quadro 65 – Área de foco “Composição” componente “Composição dos comitês”	162

Quadro 66 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiro(s) independentes(s)”	163
Quadro 67 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiro(s) independentes(s) (externo e interno)”	164
Quadro 68 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiros suplentes” ...	164
Quadro 69 – Área de foco “Composição” componente “Conselho consultivo”	165
Quadro 70 – Área de foco “Composição” componente “Conselho interconectados (<i>board interlocking</i>)”	166
Quadro 71 – Área de foco “Composição” componente “Disponibilidade de tempo”	166
Quadro 72 – Área de foco “Composição” componente “Introdução de novos conselheiros”	167
Quadro 73 – Área de foco “Composição” componente “Limite de idade dos conselheiros”	168
Quadro 74 – Área de foco “Composição” componente “Prazo do mandato”	168
Quadro 75 – Área de foco “Composição” componente “Qualificação do conselheiro”	169
Quadro 76 – Área de foco “Conduta” componente “Conduta”	170
Quadro 77 – Área de foco “Educação e desenvolvimento” componente “Educação contínua dos conselheiros”	170
Quadro 78 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Competência do CA”	171
Quadro 79 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Missão do CA”	172
Quadro 80 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Planejamento de Sucessão”	172
Quadro 81 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Secretaria de governança”	173
Quadro 82 – Área de foco “Presidente do Conselho” componente “Presidente do conselho”	174
Quadro 83 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Comitê de recursos humanos”	175
Quadro 84 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Comitê do CA”	176

Quadro 85 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Conselho de Administração”	176
Quadro 86 – Área de foco “Relacionamento” componente “Porta-voz da sociedade”	177
Quadro 87 – Área de foco “Relacionamento” componente “Relacionamentos”	178
Quadro 88 – Área de foco “Remuneração” componente “Remuneração do conselheiro”	178
Quadro 89 – Disposição das perguntas no modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração	181
Quadro 90 – Matriz Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração	184
Quadro 91 – Composição dos especialistas avaliadores da proposta do Modelo de Maturidade para Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração	188
Quadro 92 – Comentário(s) do(s) especialista(s) para cada componente	191
Quadro 93 – Proposta do modelo de maturidade de Governança Corporativa enviado aos especialistas e suas alterações após avaliação	200
Quadro 94 – Disposição das perguntas no modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração após a avaliação dos especialistas	224
Quadro 95 – Matriz Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração após a avaliação dos especialistas	227
Quadro 96 – Resultado da maturidade encontrada pelos especialistas nas organizações onde atuam (1/2)	229
Quadro 97 – Resultado da maturidade encontrada pelos especialistas nas organizações onde atuam (2/2)	230
Quadro 98 – Possibilidade de trabalhos futuros com oportunidade de aprofundamento do estudo	236

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Escala de atribuição do nível de maturidade	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	- <i>Analytic Hierarchy Process</i>
ABRAPP	- Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ABRASCA	- Associação Brasileira das Sociedades Anônima de Capital
ABVCAP	- Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital
AMEC	- Associação de Investidores no Mercado de Capitais
ANBIMA	- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
APIMEC	- Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BACEN	- Banco Central do Brasil
BDTD	- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BI	- <i>Business Intelligence</i>
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
BM&F	- Bolsa de Mercadorias e Futuros
BM&FBOVESPA	- Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BPMM	- <i>Business Process Management Maturity</i>
BRAPCI	- Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CGM	- <i>Corporate Governance Maturity</i>
CMM	- <i>Capability Maturity Model for Software</i>
CMMI	- <i>Capability Maturity Model Integration</i>
CMMI-IPPD	- <i>Capability Maturity Model Integration Integrated Product and Process Development</i>
CMMI-SE	- <i>Capability Maturity Model Integration Systems Engineering</i>
CMMI-SS	- <i>Capability Maturity Model Integration Supplier Sourcing</i>
CMMI-SW	- <i>Capability Maturity Model Integration Software Engineering</i>
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
EIRELI	- Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada

EPP	- Empresa de Pequeno Porte
GC	- Governança Corporativa
GT	- Grupo de Trabalho
IBCA	- Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBMEC	- Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IBRI	- Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
IGC	- Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada
IMGCcc	- Índice de Maturidade da Governança Corporativa para cooperativas de crédito
Inc.	- Inciso
IPO	- <i>Initial Public Offering</i>
LAC	- Lei Anticorrupção
LISA	- <i>Library and Information Science Abstracts</i>
MaCGov	- <i>Maturity in Corporate Governance</i>
ME	- Microempresas
NM	- Novo Mercado
NDLTD	- <i>Networked Digital Library of Theses and Dissertation</i>
ODS	- Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OECD	- <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ONU	- Organização das Nações Unidas
PN	- Ações Preferenciais
PPGGI	- Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação
QMMG	- <i>Quality Management Maturity Grid</i>
S/A	- Sociedade Anônima
S.As	- Sociedades por ações
SEC	- <i>Security Exchange Commission</i>
SEI	- <i>Software Engineering Institute</i>
SW-CMM	- <i>Software Capability Maturity Model</i>
SOx	- <i>Sarbanes-Oxley</i>
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
1.4	ESTUDOS ANTERIORES DOS MODELOS DE MATURIDADE	24
1.5	ESTRUTURA DA TESE.....	26
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	28
2.1	CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	28
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO.....	31
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	36
3	MODELOS DE MATURIDADE.....	40
3.1	MODELOS PRECURSORES	42
3.2	APLICAÇÃO DOS MODELOS DE MATURIDADE	60
3.3	MODELOS DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	63
3.4	CARACTERÍSTICAS DE UM MODELO DE MATURIDADE.....	73
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	75
5	COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE RELACIONADO A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	83
5.1	DESCRIÇÃO DE CADA MODELO DE MATURIDADE RELACIONADO À GOVERNANÇA	85
5.1.1	Modes of Managing Morality – MMM.....	88
5.1.2	Risk and Insurance Management Society - RIMS	91
5.1.3	Open Compliance and Ethics Group – OCEG.....	92
5.1.4	Control Objectives for Information and related Technology – COBIT	94
5.1.5	Information Technology Infrastructure Library – ITIL	95
5.1.6	Internal Audit Capability Model – IA-CM	100
5.1.7	Wilkinson e Plant	103
5.1.8	Maturity Corporate Governance – MaCGov	107
5.2	DIMENSÕES DOS CÓDIGOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E MELHORES PRÁTICAS.....	111
5.3	ANÁLISE CRÍTICA DOS DIFERENTES MODELOS DE MATURIDADE.....	122

6	PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA	135
6.1	CAPACIDADE NA MATRIZ PARA CADA COMPONENTE	179
6.2	VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	186
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	232
	REFERÊNCIAS.....	237
	APÊNDICE.....	269
	APÊNDICE 1 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 1ª EDIÇÃO	269
	APÊNDICE 2 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 2ª EDIÇÃO	270
	APÊNDICE 3 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 3ª EDIÇÃO	273
	APÊNDICE 4 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 4ª EDIÇÃO	276
	APÊNDICE 5 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 5ª EDIÇÃO	280
	APÊNDICE 6 – COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” DA 1ª EDIÇÃO A 5ª EDIÇÃO	284
	APÊNDICE 7 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)	293
	APÊNDICE 8 – INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PROPOSTA DO MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA COM DOMÍNIO ESPECÍFICO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	294
	APÊNDICE 9 – PERGUNTAS RESPOSTA PARA PREENCHIMENTO DA PROPOSTA DO MODELO DE MATURIDA PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM DOMÍNIO ESPECÍFICO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	295
	APÊNDICE 10 – RESULTADO NA MATRIZ DAS RESPOSTAS EFETUADAS A CADA COMPONENTE.....	296
	APÊNDICE 11 – QUANTIDADE DE REFERÊNCIA UTILIZADAS NA TESE	297

1 INTRODUÇÃO

As cenas de corrupção, sejam por “uso abusivo ou inadequado de recompensas por desempenho e as formas precárias de contratação [...] escândalos de falências” (SANTOS; GUEVARA; AMORIM, 2013, p. 55), ocorridas em algumas organizações, como na: Enron (2001), WorldCom (2002), Parmalat (2003), Lehman Brothers (2008), Banco Panamericano (2011), “[...] deixam sequelas em investidores, credores e demais agentes ligados às corporações” (DEUS, 2006, p. 8).

Na empresa Enron, diversos investidores foram levados a aplicar seus recursos em uma empresa falida em virtude das fraudes ocorridas na contabilidade (CEPIK; JORNADA; SCHNEIDER, 2009), fato também ocorrida com a companhia WorldCom, a qual “capitalizou fraudulentamente bilhões em despesa corrente como despesas de capital” (UNERMAN; O'DWYER, 2004, p.982, tradução nossa). A empresa Parmalat “[...] além da maquiagem no faturamento transferia suas dívidas para outras empresas localizadas em paraísos fiscais” (RAMOS, 2015, p.66); já o banco de investimento Lehman Brothers apresentou “a crise pela má regulamentação, falta de transparência do mercado provocado por vários anos de retorno positivos [...]” (ZINGALES, 2008, p. 25), e no Banco Panamericano ocorreram as “inconsistências contábeis nos valores publicados pelo balanço patrimonial [...] que os prejuízos do banco são resultados de má administração, sem que tenha havido desvio de recursos” (FERREIRA; LUSTOSA, 2012, p. 22-23).

Naquele contexto, de fraude e corrupção ocorridas nas companhias, a Organização das Nações Unidas (ONU), que tem a missão de engajar a comunidade empresarial, lançou o Pacto Global (considerado uma iniciativa do voluntariado mundial para responsabilidade corporativa) que no seu décimo princípio, denominado de Anticorrupção, estabelece que as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (PONTES, 2015).

Assim, no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 16: “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2020), estabelece entre as 12 metas, o destaque para:

- 16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;
- 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;
- 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva participativa e representativa em todos os níveis;
- 16.10 Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2020)

Observa-se que além da ONU, outras organizações internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2019, *online*) realizam a “preservação da plena capacidade e a independência das autoridades públicas para investigar e processar casos de corrupção” e o Fundo Monetário Internacional – FMI – realiza o “protocolo de trabalho para incluir indicadores [...] de corrupção nas análises [...] anualmente” (MARS, 2018, n. p.), “vêm incentivando países e empresas a [...] reduzirem a corrupção” (BRAMONT; SOUZA NETO, 2012, p.16), como mediação para o desenvolvimento econômico.

No Brasil, com as políticas públicas são elaborados programas e projetos, com destaque internacional pelo caráter inovador como a promulgação da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e suas respectivas regulamentações (MACHADO, 2015), que evidenciam a atenção do governo para a redução “[...] do abuso de funções por parte de eleitos, funcionários públicos ou agentes privados, mediante promessa ou aceitação de vantagem patrimonial ou não patrimonial indevida, para si ou para terceiros” (SOUSA, 2011, p.17).

Desse modo, “da mesma forma que a corrupção, a fraude [...] se aplica, [...] contra uma empresa, [...] contra indivíduos, [...] para maquiar processos [...] de forma a torná-los adaptados a produção de ilícitos” (PERES; BRIZOTI, 2016, p.16-17), em que o avanço da tecnologia por intermédio do sistema financeiro digital, ocasiona “[...] o imenso volume e a rapidez com que o dinheiro se movimenta, deixando a possibilidade para a lavagem de dinheiro e o uso de paraísos fiscais, tanto por narcotraficantes como por corruptos” (CEPIK; JORNADA; SCHNEIDER, 2009, p.30).

Assim, além de crises contra indivíduos, existe também “crises envolvendo [...] grupos empresariais [...] aspectos que chamaram a atenção, como falhas em controles internos, má gestão, erros estratégicos, [...] que mostram o problema de governança existente nas empresas” (LORANDI; MARTINS, 2019, p. 6). Estas crises empresariais demonstram preocupação com a maneira de gestão da empresa, no qual,

a “governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como mecanismos ou princípios que governam o processo decisório de uma empresa [...] um conjunto de regras que visam minimizar os problemas” (CARVALHO, 2002, p. 20). Esses problemas podem ser o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas (IBGC, 2019), que são dirigidas, monitoradas e incentivadas por práticas que convergem em princípios, recomendações e alinhamento de interesse para preservar o valor econômico a longo prazo da organização.

O valor econômico a longo prazo, definido como um processo evolutivo empresarial, demonstra o grau de eficiência do *status* corrente organizacional, representando as medidas econômicas e financeiras, na busca de aprimorar a forma de gestão, que em diversas organizações é gerida por representante (gestor) delegado, ou seja, em qual dimensão / diretriz / estágio / fase / nível de governança a empresa encontra-se. Com a informação do *status*, o gestor pode definir qual(is) ação(ões) a ser executada para alcançar o crescimento.

E o mundo retratando condições mercadológicas (tecnologia, inovações) para a expansão de empresas e as companhias demonstrando atrativos para possíveis investidores, na busca de aumentar a eficiência do mercado de capitais a governança corporativa apresenta um campo para emergir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em um cenário que as empresas estão aumentando de tamanho (pulverização do controle acionário), as diferenças do setor empresarial em cada estado (estabelecimento de políticas) aumentam, os acionistas e os gestores da organização são atrativos para que existam variedades de códigos de práticas de governança corporativa, diversidade de culturas corporativas e variadas trajetórias e objetivos das empresas, não há um modelo único para a pluralidade de normas, com finalidade de preservar e otimizar a organização, com transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Como um instrumento de avaliar os elementos organizacionais, ações adequadas para apoiar a gestão na busca de melhores resultados, o denominado modelo de estágio de crescimento / teoria de estágio, estágio de crescimento ou

modelo de maturidade apresenta o acompanhamento do progresso mensurado pelo modelo de maturidade.

Os modelos de maturidade dos autores Greiner (1972); Crosby (1979), Humphrey (1988), Paulk *et al.* (1993), Hevner *et al.* (2004), Bruin *et al.* (2005), Becker *et al.* (2009) e Pöppelbuß, Röglinger (2011) demonstram palavras norteadoras, que representa a maneira que irá ocorrer a ordem de importância (crescente). As palavras (dimensão / diretriz / estágio / fase / nível) expressam a divisão da grandeza de importância para classificar a empresa e identificar em que dimensão / diretriz / estágio / fase / nível encontra-se. Greiner (1972) demonstra fases de maturidade, Crosby (1979) descreve em estágios, Humphrey (1988), Paulk *et al.* (1993) e Pöppelbuß e Röglinger (2011) determinam em níveis, Hevner *et al.* (2004) abrangem em diretrizes e Bruin *et al.* (2005) e Becker *et al.* (2009) apresentam em dimensões.

E para acompanhar esse progresso, com a variedade e diversidade de códigos, variadas trajetórias e objetivos empresariais, questiona-se: Quais componentes devem estar contemplados para mensurar a maturidade em governança corporativa das organizações?

Como maneira para contribuir nos elementos que em conjunto demonstram a formação do modelo de maturidade, há a necessidade da descrição de componentes, que abrangem o desenvolvimento das organizações em crescimento (evolução), fornecendo fundamentos para melhoria contínua do processo.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal da tese consiste em propor um modelo de maturidade para governança corporativa. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar a produtividade dos pesquisadores, quanto à temporalidade, quantidade de autores, aplicando as leis bibliométricas na temática governança corporativa e modelos de maturidade;
- b) comparar os modelos precursores de maturidade;
- c) identificar os componentes da governança corporativa para formar a base do modelo de maturidade;
- d) desenvolver e executar o instrumento que indique a maturidade; e
- e) avaliar o instrumento de maturidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o estudo pela relevância no ambiente acadêmico e no contexto organizacional, quanto à importância com “[...] que as práticas de governança afetam o desempenho das empresas” (SILVEIRA, 2004, p. IV), tendo “a maturidade no campo da governança empresarial uma questão complexa para a qual, não existe uma estrutura comum definida [...]” (MASSIE, 2012, p. 2), sendo, “o termo maturidade da governança corporativa encontrada na chamada literatura cinzenta¹, [...] incorporando a governança empresarial numa governança global que pouco foco é dado à maturidade em governança corporativa” (MASSIE, 2012, p. 2), “não existindo critérios definidos para a medição o *Corporate Governance Maturity* – CGM, [...] estudado por empresas ou indivíduos que estão fora do mundo acadêmico” (REHMAN; HASHIM, 2020b, p. 56, tradução nossa), além da contribuição teórica para o estudo sobre maturidade.

Para o Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – PPGGI, da Universidade Federal do Paraná, o estudo abrange as áreas distintas do direito (legislação), da administração de empresas (elaboração de procedimentos) e das ciências contábeis (estrutura da empresa), demonstrando a interdisciplinaridade, logo, este estudo direcionado a promover a aproximação da academia com as organizações.

Do ponto de vista pessoal, há interesse deste autor no acompanhamento em que grau de maturidade a companhia está e qual(is) a estratégia para atingir o nível considerado ideal pelos gestores. Socialmente, fundamenta-se no fato das empresas serem um fator de mudança na sociedade, apresentando o crescimento populacional no local de instalação, economia e comércio fortalecido, além da relação da definição estratégica da empresa, refletindo na integração com as partes interessadas, aumentando pontos de melhoria nas empresas.

Em relação à justificativa econômica, o modelo proposto oferece uma maneira de verificar o nível de maturidade na governança, orientado ao domínio específico no Conselho de Administração, contribuindo para próximas ações estratégicas e possíveis melhorias no desempenho da organização.

¹ Caracteriza-se segundo sua apresentação não convencional, portanto, não sendo publicada e distribuída através de canais do parque editorial [...] recebe várias denominações: literatura cinzenta, literatura fugitiva, literatura invisível, informal e mesmo efêmera (POBLACIÓN, 1992, p. 243-244)

De acordo com Lisboa e Troccoli (2018, p. 206) “diversas são as definições que são aplicadas à governança corporativa”. O Banco Mundial, no documento *Governance and Development* (1992, p.1, tradução nossa) define governança “como a forma pela qual o poder exerce a gestão econômica e social [...] sinônimo de boa gestão do desenvolvimento” (MACHADO, 2015, p. 17). Já Carvalho (2002, p. 30) registra “como os mecanismos pelos quais os fornecedores de capital para as empresas se asseguram de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos”, e Rehman e Hashim (2020a, p. 603, tradução nossa) que “[...] é um sistema disponível dentro da organização; define políticas, processos e orientações”.

A governança corporativa “abarca os mais diversos setores e aspectos da vida organizacional e da sociedade como um todo” (SILVA, 2018, p.214), contemplando

[...] assuntos ligados ao poder de controle e direção de uma empresa, [...] pode ser apresentada como o sistema que permite aos acionistas o controle estratégico da organização e o efetivo acompanhamento das ações dos gestores da organização, regulando as relações entre os acionistas, conselho de administração e conselho fiscal, de forma a alinhar os objetivos dos diversos *stakeholders* (MARINELLI, 2005, p.57).

Bramont (2012) propõe quatro diretrizes para um futuro modelo de maturidade em governança corporativa (I – recomendações do código de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); II – adotar a transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade como dimensão de maturidade; III – níveis de maturidade (iniciado, expandido, institucionalizado, aprimorado e completo); IV – cinquenta práticas retiradas do código do IBGC) para um futuro modelo de maturidade em governança corporativa. Constatado pelo grupo focal (seis participantes, com os cargos de superintendente, diretor, gerente, consultor e pesquisador) que o modelo MaCGov – *Maturity in Corporate Governance* é um ponto de partida para o modelo de maturidade.

Observam-se estudos sobre o tema “governança corporativa” em diferentes aspectos, como: análise, normas, desempenho e geral; no entanto, a contribuição é propor um modelo de maturidade em governança corporativa para acompanhar o nível de desenvolvimento ao longo do ciclo de vida organizacional, caracterizando então inovatividade na proposição da presente tese.

1.4 ESTUDOS ANTERIORES DOS MODELOS DE MATURIDADE

Nos estudos de Holanda (2014), Junior Ribeiro (2016), Santos (2016), Paiva (2018) e Cagnini (2019), observa-se a limitação na aplicabilidade do modelo de maturidade, apenas em um tipo de organização, sendo Holanda (2014) nas empresas denominadas Empresas Individuais de responsabilidade Limitada - EIRELI; e, Junior Ribeiro (2016), Santos (2016), Paiva (2018), Cagnini (2019) nas cooperativas de créditos, no estado de Minas Gerais, nas Organizações das Cooperativas Brasileiras, no Sul de Minas Gerais e no Estado do Paraná, respectivamente.

Holanda (2014) pesquisou o nível de maturidade em 17 empresas denominadas EIRELI, sediadas no Estado de Pernambuco. Utilizando a metodologia de Bramont (2012), divididos em quatro princípios (transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas). Esses foram divididos em níveis de 1 a 5, iniciado, expandido, institucionalizado, aperfeiçoado e completo, respectivamente, adaptados as empresas EIRELI. Após a aplicação de questionário apresenta como resultado que há adesão dos princípios de governança, mesmo que insuficientes em alguns estágios.

Junior Ribeiro (2016) aplicou em 15 cooperativas de crédito no estado de Minas Gerais afiliadas a Siccob Central Cecremge questionário atrelado a níveis de maturidade, constituída em reuniões entre um funcionário no Banco Central do Brasil e um funcionário da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa. Utilizado como base, igualmente, a metodologia de Bramont (2012), com cinco níveis (iniciado, expandido, institucionalizado, aprimorado e completo), obteve como resultado que as cooperativas já adotam práticas em diversos níveis de maturidade, apresentando um longo caminho para alcançar maior nível de maturidade.

Santos (2016) utilizou as diretrizes do questionário elaborado e aplicado pelo Banco Central do Brasil – BACEN, atribuindo pontuação as questões, sendo o escopo do estudo constituído de 1.143 instituições (cooperativas). Em conjunto com o questionário utilizou o sistema PEARLS (indicadores retirados do plano contábil das instituições financeiras). Como resultado aponta que existe grande variabilidade no nível de governança, e que as cooperativas com maior nível são as mais agressivas na estratégia dos negócios.

Paiva (2018) aplicou o modelo para mensurar a maturidade da governança corporativa de crédito (IMGCcc) em 26 cooperativas de crédito do Sul de Minas

Gerais. O modelo estruturado utilizou o método AHP – análise hierárquica de processos (relação entre critérios até obter a priorização dos indicadores) tendo como base as sugestões do guia das melhores práticas de governança para cooperativas do IBGC. Resultou em 11 cooperativas com IMGCC 5 (escala variando do nível 1 “insuficiente” ao nível 5 “excelente”), devido predominar a associação por livre admissão e exigências legais da adoção de práticas e as variáveis que interferem são volume maior de receitas, patrimônio líquido e ativo total.

Cagnini (2019) replicou em sua pesquisa o trabalho efetuado por Junior Ribeiro (2016), inserindo os dados financeiros com base o modelo de PEARLS utilizado por Santos (2016). Aplicado a 32 cooperativas de crédito rural do estado do Paraná, resultando como método de análise a regressão múltipla e as diretrizes do BACEN (Representatividade, Estrutura e Fiscalização). Identificando menores níveis de maturidade na diretriz Representatividade (prática voltada à prestação de contas aos associados, da organização das assembleias e dos procedimentos eleitorais), quanto a diretriz Estrutura (estrutura do conselho de administração, fiscal e executivo) há muito a ser aprimorado, e na diretriz Fiscalização (reunião do conselho fiscal, agenda dos trabalhos, formalização (pré-requisitos) para remuneração do conselho, regimento (regulamento)) resultado superior às exigidas pelos órgãos normativos. Como resultado, 12 das 32 cooperativas apresentam adoção de práticas de governança corporativa superior ao exigido e 20 cooperativas estão atendendo o necessário.

Como as práticas de governança corporativa e o ciclo de vida da organização variam no decorrer do tempo de atividade das empresas (O'CONNOR; BRYNE, 2013) “[...] faz-se necessário ter modelos que permitam desenvolver e acompanhar tais iniciativas ao longo do tempo” (HEPPER, et al., 2017, p.44), para que “[...] empresas tenham liberdade suficiente para adotar o modelo de governança correto, para atrair investidores, aumentar a rentabilidade e, portanto, criar valor para empresa” (O'CONNOR; BRYNE, 2013, p.15, tradução nossa).

Assim, “[...] uma vez que permitem estruturar a evolução organizacional em etapas predefinidas e mensuráveis” (BRAMONT; SOUZA NETO, 2012, p. 3), é possível introduzir um novo domínio de aplicações dos modelos de maturidade; “por consolidar de que uma companhia só amadurece seu sistema de governança corporativa se todos os seus elementos e órgãos desenvolverem-se de forma integrada e harmoniosa” (BRAMONT; SOUZA NETO, 2012, p.16).

O estudo de maturidade da governança corporativa é aplicado a diferentes organizações: empresas individuais de responsabilidade limitada, cooperativas de crédito, adaptando o modelo de Bramont (2012), para cada tipo de cada organização. Nesse contexto, a contribuição principal, é a criação de um modelo de maturidade da governança corporativa (padrão) para as organizações, para monitorar o comportamento, pois de acordo com Hepper *et al.* (2017, p.47) os “modelos de maturidade [...] fornecem uma visão geral, composta por pequenos elementos e assim, de forma abrangente explica como implementar o desenvolvimento de um produto ou processo”.

Os trabalhos de Holanda (2014), Junior Ribeiro (2016), Santos (2016), Paiva (2018), e Cagnini (2019), mostram a lacuna da aplicabilidade em um único tipo de organização, na qual o estudo se pauta no modelo de maturidade padrão em governança corporativa para diversas companhias (públicas, privadas e economia mista).

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Para atingir os objetivos propostos, esta tese será organizada em sete capítulos: introdução, referencial teórico (Governança Corporativa, Modelos de Maturidade), procedimentos metodológicos, comparativo entre os modelos de maturidade relacionado a governança corporativa, proposta de modelo de maturidade para governança corporativa, e considerações finais.

No primeiro capítulo, contextualiza-se o tema estudado, identifica-se o problema de pesquisa, pontuam-se os objetivos geral e específicos, juntamente com os motivos que justificam o trabalho, seguido de estudos anteriores dos modelos de maturidade.

Para compor o referencial teórico, dois capítulos serão abordados: 1) Governança Corporativa, 2) Modelos de Maturidade. O capítulo dois apresenta subsídio teórico metodológico, expondo um dos temas que orientam a investigação da pesquisa. Sua organização está dividida em três partes, sendo a primeira seção dedicada ao conceito de governança corporativa; a segunda relata a governança corporativa no mundo; a terceira o panorama no Brasil.

No capítulo três, são tratados os modelos de estágio de crescimento, utilizados como instrumento para avaliação das organizações, detalhando os modelos

precursores, seguido das diversas aplicações, além do estudo bibliométrico sobre os temas, governança corporativa e modelos de maturidade, com a descrição dos modelos de: Greiner (1972), de Crosby (1979), de Humphrey (1988), de Paulk et al (1993), de Hevner et al. (2004), de Bruin et al. (2005), Becker et al. (2009) e de Pöppelbuß, Röglinger (2011).

O capítulo quatro, procedimentos metodológicos, descreve o método e as técnicas de pesquisa adotadas, considerando a abordagem de cada capítulo (capítulo 2 – Governança Corporativa; capítulo 3 – Modelos de Maturidade; capítulo 5 – Comparativo entre os Modelos de Maturidade Relacionado a Governança Corporativa, Capítulo 6 – Proposta de Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, Capítulo 7 – Considerações Finais), em virtude dos desdobramentos dos objetivos específicos propostos, cada capítulo adotou procedimentos metodológicos específicos.

O capítulo cinco, contempla os modelos e os códigos de governança analisados, as comparações efetuadas quanto a diferenças, semelhanças, aspecto positivo (forças) e aspecto negativo (fraquezas).

O capítulo seis, formula o modelo da proposta, baseado na análise efetuada no capítulo cinco. Assim, descreve o domínio do modelo, áreas de foco e componentes analisados, a realização de perguntas referente a cada componente e a constituição da matriz de maturidade, além da apresentação e discussão dos resultados, com a composição do comitê de especialistas, a análise e sugestão efetuadas pelos membros seguidos das alterações realizadas no modelo proposto.

Por fim, o capítulo sete contempla as considerações finais, resgatando a questão e os objetivos norteadores da pesquisa, com resposta e considerações da proposta da tese, suas limitações identificadas e as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros, acompanhado das referências.

Neste contexto, a presente pesquisa tem por objetivo propor um modelo de maturidade para governança corporativa, tendo como contribuição o modelo de mensuração com domínio específico do Conselho de Administração.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na década de 1930, “[...] Berle e Means consideravam que as empresas tinham adquirido os atributos de instituições sociais poderosas” (BHASA, 2004, p.7, tradução nossa), em que “[...] aumentaram seu tamanho e concentraram o controle em poucos indivíduos” (KIMURA *et al.*, 2012, p.103). A teoria de Berle e Means (1932) deriva da propriedade e do controle da relação entre empresas, os seus acionistas e gestores, e o Estado, para denotar a estrutura e funcionamento das políticas empresariais.

No ano de 1960, o termo “*corporate governance*”, foi utilizada por Richard Sedric Fox Eells (1960), professor da Universidade de Columbia, para denotar a estrutura e o funcionamento da forma de governo das empresas. Em que a abordagem “[...] relaciona [...] perspectiva de acionista e parte interessadas [...] sobre se a gestão deve gerir exclusivamente a parte interessada (acionista) ou outras partes interessadas e a sociedade” (BRAENDLE; KOSTYUK, 2007, s.n).

Nesse contexto, para Kreuzberg e Vicente (2019, p. 46-47) “os possíveis problemas associados à separação de propriedade e controle inerente as corporações modernas podem ser consideradas o principal evento a emergir na área de GC”. No qual “[...] a economia e sistema político são atrativos para investidores [...] no processo de globalização [...] que a procura de capital está a crescer tanto nas economias desenvolvidas como economias em desenvolvimento” (BHASA, 2004, p. 5, tradução nossa), tendo a necessidade de estabelecer boas práticas de governança.

As práticas de governança de acordo com Bhasa (2004, p.5, tradução nossa) “[...] não são uniformes entre as nações. Esta diversidade [...] devida às diferentes estruturas legais e cenários culturais adaptados pelas diferentes nações”, envolvendo o papel da política, da cultura, das leis de cada país e dos códigos de conduta internacionais.

2.1 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para o IBGC a governança corporativa “[...] é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, n.d), já para a CVM é “[...] conjunto de práticas que tem por

finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando acesso ao capital” (CVM, 2002, p.1), e para OECD é o “[...] elemento chave em melhorar a eficiência econômica e o crescimento, reforçar a confiança do investidor. Envolve um conjunto de relações entre a direção da empresa, o conselho de administração, os seus acionista e partes interessadas” (OECD, 2004, p.11).

Observa-se nos conceitos, um instrumento de proteção e transparência das partes relacionadas de forma a atender os interesses dos diversos agentes envolvidos nas empresas, ou seja, “[...] como elemento para agregar valores econômicos, gerar benefícios e representar os interesses de todos envolvidos com as instituições” (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020, p.154).

Nesse contexto a governança corporativa trata-se de um método para

[...] dirigir e monitorar as sociedades – disto que se impõe sobre empresas cuja propriedade é de acionista – é algo que acontece de modo exterior à rotina operacional com vistas ao retorno do capital investido, porém observando quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (SOUZA; IGLESIAS, 2020, p. 28).

O benefício da governança corporativa, é a

[...] transparência para demonstrar a real situação financeira, agregação de valores na marca das empresas, equidade e melhor gestão, responsabilidade corporativa e social e devolve a confiança dos investidores, beneficiando não somente a empresa que adota, mas também todos os agentes envolvidos, sejam internos e externos (MORAIS, 2017, p.36).

Além das empresas passarem “[...] a ser mais atrativas, facilitando a captação de recursos e diminuindo o custo. Um custo menor de capital afeta de forma positiva o desempenho, o que contribui para aumentar o valor e a rentabilidade da empresa” (MACHADO; *et al.*, 2020, p. 29), apresentando um “retorno superior das ações [...] com o aprimoramento do modelo de governança [...] não apenas a diminuição de risco nas empresas, mas também a melhores decisões de negócios na alta gestão” (PARTYKA; LANA, 2020, p. 120). Assim, existe

[...] melhoria da imagem institucional, maior visibilidade, maior acesso aos recursos externos e menor custo de capital [...] maior precisão na precificação dos ativos, o maior e melhor acompanhamento e a fiscalização das ações das empresas, maior segurança quanto aos seus direitos societários, investimentos mais seguros e diversificados, empresas mais fortes e

competitivas, redução de risco para o país e dinamização da economia (SILVA; KRAUTER, 2020, p.20).

O conceito adotado de governança corporativa na tese consiste na da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD, em virtude desta organização ser composta por países membros (38 países) e com a participação de parceiros estratégicos como o Brasil, além do conceito abranger partes interessadas e chave para melhorar eficiência econômica e crescimento.

Neste contexto, a governança corporativa converge em princípios básicos “[...] em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização” (IBGC, 2015, p.20). Os princípios são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que

[...] permeiam, em maior ou menor grau [...] confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

Transparência: consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

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

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

Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2015, p. 20-21)

Observa-se que os princípios (transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa) são passíveis de interpretação, demonstrado pela economia de cada mercado e sua estrutura, sendo essas “[...] tradições institucionais, políticas e sociais podem variar dentro de um mesmo país dependendo do setor de atuação” (GONÇALVES, 2012, p.22).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

O “[...] conjunto de instituições, convenções culturais e regulamentos, constituem o sistema de governança corporativa, que contempla as relações entre as administrações das empresas e os acionistas ou até mesmo, outros grupos, às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas” (LEAL; CAMURI, 2008, p. 64). Assim, os modelos estão “[...] associados a grupos de países que mostram suas prioridades sociais e políticas, e suas individualidades de formas bem distintas de organização capitalista” (LEAL; CAMURI, 2008, p. 64). Deste modo, “os diversos modelos servem para evidenciar os elementos-chave de governança corporativa e como eles procuram aumentar a eficiência dos vários mercados de capitais” (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005, p. 2).

A governança adotada ocorre “[...] por meio de dois sistemas, o *outsider system* e o *insider system*” (RAMALHO, 2019, p. 84), e de acordo com Weber e Santos (2020, p. 279) “[...] servem de referência para a maioria dos países [...] e os demais modelos existentes situam-se em uma variante entre estes dois principais”, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Sistemas principais de governança corporativa adotados no mundo

ASPECTOS	OUTSIDER SYSTEM	INSIDER SYSTEM
Modelo	Anglo-Saxão (<i>shareholder</i>)	Nipo-germânico (<i>stakeholder</i>)
Países	Estados Unidos, Reino Unido	Comum a realidade brasileira, à Europa Continental e ao Japão
Acionista	Pulverizados e fora do comando diário das operações da companhia	Comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação
Estrutura de propriedade	Dispersa nas grandes empresas; Acionistas e gestores atuam de maneira separada	Mais concentrada
Papel	Importante do mercado de ações no crescimento e financiamento das empresas	Importante do mercado de dívida e títulos no crescimento e financiamento das empresas
Controle	Ativismo e grande porte dos investidores institucionais	Familiar frequente nas grandes companhias, presença do estado como acionista relevante
Mercado	Possibilidade real de aquisições hostis do controle	Presença de grandes grupos/conglomerados empresariais, altamente diversificado
Foco	Maximização do retorno para os acionistas	Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros <i>stakeholders</i> (colaboradores, fornecedores, clientes, dentre outros) não financeiros, funcionários (orientado para as partes interessadas)
Mercado de Capitais	Encontra-se consolidado	Ainda em construção

ASPECTOS	<i>OUTSIDER SYSTEM</i>	<i>INSIDER SYSTEM</i>
Outros	Os indicadores de desempenho centralizam nas demonstrações patrimoniais e financeiras	Atenção voltada para os resultados patrimoniais e financeiros, para a sustentabilidade e função social

Fonte: Autor (2022) adaptado de Souza e Iglesias (2020); Ramalho (2019); Morais (2017); Holanda (2014)

Como maior fundamento do modelo anglo-saxão, Fiori Alonso Junior e Alonso (2016, n. p.) destacam “[...] a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão, [...] as participações acionárias [...] são escassas, contudo as bolsas de valores desenvolvidas garantem liquidez dessas participações, reduzindo o risco dos acionistas”. No modelo nipo-germânico “[...] o público é o foco, [...] o controle é predominantemente interno, [...] onde os maiores financiadores são bancos, onde estas instituições acabam exercendo forte influência nas práticas de governança corporativa” (FIORI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n. p.).

Em virtude da “[...] variedade de códigos de práticas de governança corporativa, [...] diversidade de culturas corporativas verificadas nos diferentes países, resultado de variadas trajetórias e objetivos das empresas em cada um desses países” (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005, p. 2) não há modelo único.

De acordo com Leal e Camuri (2008, p.64) “identificam-se cinco modelos clássicos [...]: o Anglo-Saxão, [...]; o Alemão; o Japonês; o Latino-europeu [...], e o Latino Americano”, que estabelecem

[...] vários fatores de diferenciação [...] ambiente externo às organizações; outros [...] internamente. Entre os diferenciais externos destacam-se: 1. As proteções legais aos acionistas e outras categorias de regulação; 2. As fontes predominantes de financiamento das empresas; 3. O estágio em que se encontram, no país, as práticas de boa governança. Entre os internos, os mais destacados são: 1. A separação entre a propriedade e a gestão; 2. A tipologia dos conflitos de agência; 3. As dimensões usuais, a composição e as formas de atuação do conselho (ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P., 2011, *online*).

Observa-se como característica definidoras de cada modelo – Quadro 2: financiamento predominante (fonte do recurso), propriedade e controle (forma de domínio na empresa), propriedade e gestão (como ocorre a administração), conflito de agência (situação de interesses), proteção legal a minoritários, conselho de administração, liquidez da participação acionário, forças de controle mais atuantes, governança corporativa, abrangência do modelo e localidade de aplicação.

Quadro 2 – Características definidoras dos modelos clássicos de governança corporativa no mundo

Características definidoras	Modelos				
	Anglo-Saxão	Alemão	Japonês	Latino-Europeu	Latino- Americano
Financiamento predominante	<i>Equity</i> ¹	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos – Keiretsu	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e Gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas/ Kansayaku	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflito de agência	Acionistas/ direção	Credores/ acionistas	Credores/ acionistas	Majoritários/ minoritários	Majoritários/ minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Ênfase crescente	Ativismo em alta	Fragilizada por classes distintas de ações e concentração do capital	Fragilizada por classes distintas de ações e concentração do capital
Conselho de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Em reconstituição
Liquidez da participação acionária	Muito Alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Ênfase em alta
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição
Localidade de aplicação	Estados Unidos e Reino Unido	Alemanha	Japão	França, Espanha, Itália e Portugal	Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru

¹ financiado via mercado de capitais (processo de capitalização)

Fonte: Adaptado de ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. (2011, *online*)

Nos Estados Unidos em virtude “[...] da pulverização do controle acionário predominante [...] os acionistas possuem pouca capacidade individual para afetar as políticas corporativas, resultando em um ambiente onde os executivos acabam sendo mais fortes e os proprietários mais fracos” (FIORI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n. p.). Em meados da década de 1980, surgiu o movimento das melhores práticas da governança corporativa, fruto da pulverização do controle acionário, “[...] marcado por um histórico de confiança excessiva dos investidores [...] forte proteção legal” (FIORI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n. p.).

Os escândalos em companhias como a Enron, Xerox, Arthur Andersen, Parmalat e Worldcom, lançavam dúvidas sobre a governança corporativa, apresentando baixa confiança no mercado para os investidores. Assim, “[...] a opinião pública pressionou o Congresso Americano [...] e a *Security Exchange Commission* – SEC – elaboram um conjunto de leis que garantissem [...] mais segurança ao investidor” (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005, p. 3). Como medida, a criação em julho de 2002, da lei *Sarbanes-Oxley*, “[...] ou simplesmente SOx, [...] regulamentações em se tratando de controles internos, com elaboração e divulgação de relatórios gerenciais aplicados às companhias abertas, bem como empresas estrangeiras que têm ações negociadas na bolsa” (CARIOCA, 2016, p.47).

A SOx “[...] estabeleceu regras claras para a estrutura, definindo o papel e a independência dos Conselhos de Administração, bem como normatizando os relatórios financeiros e a responsabilização das informações”, (FIORI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n. p.), apresentando “[...] responsabilidade sobre os altos executivos e das penas por possíveis violações, além de estabelecer mecanismos que regulamentam as firmas de auditoria que prestam serviços para as empresas cujas ações são vendidas publicamente” (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005, p. 4). Como principais “normas estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley: *Compliance* ou conformidade legal; *Accountability* ou prestação responsável de contas; *Disclosure* ou mais transparência; *Fairness* ou senso de justiça” (FIORI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n. p.).

No Reino Unido, existe a pulverização do mercado acionário, que representa uma característica em conjunto com os Estados Unidos, denominado no modelo como anglo-saxão. Para Fiori, Alonso Junior, Alonso (2016, n. p.) “[...] a autorregulação aconteceu por meio e códigos de governança publicados por representantes do

mercado [...] em 1992 foi publicado o *Cadbury Report*, [...] primeiro código do tema no mundo”.

No modelo alemão as decisões visavam resultados de longo prazo, apresentando os bancos como os portadores da maioria das ações (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005), o capital acionário é concentrado, muito regulamentado e controlado pelo estado, tendo como exigência legal a participação de representantes dos empregados no conselho superior (instância maior).

No modelo japonês, o controle não é separado da gestão, apresentando forte intervenção governamental e uma falta de transparência na contabilidade da empresa (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005), apresentando a existência

[...] do *keiretsu*, empresas – financeiras ou não – agrupadas segundo os seus interesses em comum, formados a partir da compra de ações, dos negócios e empréstimos. O agrupamento de empresas apresenta concentração acionária cruzada, onde cada empresa do grupo possui uma participação acionária de todas as empresas do grupo. No [...] bancário o acionista principal é o banco, enquanto que no [...] não bancário o acionista principal é outras empresas (ROTTA; HILLBRECHT; BALBINOTTO NETO, 2005, p.4).

No modelo latino-europeu, observa-se o controle acionário concentrado que “[...] reflete na sobreposição da propriedade e da gestão, [...] de forças predominantemente internas, [...] tem como característica a união de empresas de grandes grupos familiares e de empresas estatais” (LEAL; CAMURI, 2008, p.70).

Já no modelo latino-americano, a gestão é realizada por acionistas majoritários, que para Leal e Camuri (2008, p.71-72) “[...] identificado na maioria dos casos, por meio de grupos familiares ou consórcios que mantêm controle privado nacional [...] sob análise dos conflitos de agência [...] é entre acionistas majoritários e minoritários”, apresentando a governança corporativa como

[...] embrionária, [...] evoluindo gradativamente. Os critérios de transparência, integridade dos mercados e a qualidade das informações tem sido amplamente empregadas, promovendo assim, a criação de institutos voltados para o desenvolvimento da governança corporativa nesses países. (LEAL; CAMURI, 2008, p. 73)

Nesse contexto, voltada para criação de sistema, uma forma ou um conjunto de estruturas, considerado “embrionária, [...] evoluindo gradativamente” (LEAL; CAMURI, 2008, p. 73) o modelo latino-americano, utilizado no Brasil será detalhado e que os objetivos são influenciados pela centralização de propriedade.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

O modelo de governança corporativa praticado no Brasil representa a força interna que “[...] interfere nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados” (HOLANDA, 2014, p.54), o Brasil, inserido no modelo nipo-germânico, com características predominantes: do controle acionário concentrado, “[...] *debt*, [...] como fonte de financiamento, alta concentração da propriedade acionária, sobreposição propriedade-gestão, conflitos de agência entre majoritários e minoritários, eficácia ainda baixa dos Conselhos de Administração” (ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P., 2011, *online*) e com

[...] fraca proteção legal aos acionistas [...] devido à maioria das empresas pertencerem a poucas famílias no Brasil [...] evidencia a relevância das medidas tomadas dentro do Brasil para incentivar o progresso da governança corporativa e a adoção das boas práticas nas organizações brasileiras, porém, [...] há muito a ser feito, quando em comparação com as práticas de governança dos países desenvolvidos (SILVA; NETO SEIBERT, 2015, p.16).

Nesse contexto, “em 1970, apareceram os primeiros Conselhos brasileiros com sinais de autonomia e divisão de poder entre os acionistas e os profissionais da gestão. Esses sinais deram início a independência do Conselho” (PINTO; *et al.*, 2014, p.7), que com a Lei das S/A nº 6404/76, fixa competências ao conselho administrativo e diretoria (Capítulo XII, art. 138 e subsequentes).

Nesse cenário, a governança corporativa começa a ser utilizada no Brasil antes dos casos de fraude

[...] ao final dos anos de 1990, [...], passando a ganhar força a partir de 1988 em razão de diversos conflitos entre acionistas controladores e minoritários resultantes de operações de fechamento de capital e de alienação de blocos de controle consideradas prejudiciais pelos acionistas não controladores (GODOI, 2020, n. p.).

A “[...] partir das privatizações e de abertura do mercado nacional” (SOUZA; IGLESIAS, 2020, p.31), no final do ano de 1995, é fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), “[...] com a ideia de fortalecer a atuação dos Conselhos de Administração – órgão de orientação, supervisão e controle nas empresas” (IBGC, n.d), que em virtude da aceleração da globalização torna “[...] o mercado mais competitivo, forçando a modernização da gestão das empresas e

adoção de boas práticas de governanças corporativas já difundidas internacionalmente” (SILVA; NETO SEIBERT, 2015, p.14).

No decorrer de 1998, em função de conflitos entre

[...] controladores e minoritários decorrentes de operações de fechamento de capital e de alienação de blocos de controle consideradas prejudiciais pelos acionistas não controladores, [...] surgimento no período de alguns fundos de investimento em ações com foco numa atuação mais ativa do seu papel de acionista junto às empresas investidas, visando auferir ganhos de longo prazo e [...] fundamental no desenvolvimento dos primeiros debates sobre governança corporativa no Brasil (PARTYKA; LANA, 2020, p.111).

Assim, no ano de 1999, o IBCA mudou a nomenclatura para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, e “[...] as preocupações da governança corporativa se ampliaram para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente, dentre outros” (IBGC, n.d), com o objetivo “[...] de influenciar a adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração” (SOUZA; IGLESIAS, 2020, p.31). O Instituto

[...] é considerado nacionalmente e internacionalmente um dos principais responsáveis pela introdução de conceito de governança corporativa devido à disseminação das boas práticas e pelo crescente interesse das organizações brasileiras para fortalecerem na adoção das mesmas. [...] consiste na única organização da América Latina voltada para as melhores práticas (MORAIS, 2017, p. 24).

Em 1999, pelo IBGC foi lançada a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, “[...] documento de referência: apresenta recomendações das melhores práticas de governança com o objetivo de contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações” (IBGC, n.d), revisado em 2001, 2004 e 2009.

No ano 2000, foi criado o segmento especial de listagem da Bolsa de Valores de São Paulo BOVESPA (hoje B3), denominado Novo Mercado. As empresas listadas nesse Novo Mercado

[...] adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira, incluindo regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente (SANTANA, 2008, p.11).

As instituições, classificadas em níveis diferenciais da governança corporativa passaram “[...] a estar disponíveis o Novo Mercado – NM, o Nível 2 e o Nível 1” (SILVA; KRAUTER, 2020, p. 20). Em

[...] termos de regras de listagem, o Nível 1 de Governança Corporativa é aquele cujas exigências estão mais próximas da regulamentação brasileira. Ele estabelece, basicamente, obrigações relacionadas à divulgação de informações adicionais, enquanto o Nível 2 exige das empresas a adesão a quase todas as obrigações previstas no regulamento do Novo Mercado, exceto pela possibilidade de manutenção das ações preferenciais. (SANTANA, 2008, p.14).

Nesse contexto, empresas com nível superior de governança corporativa “[...] oferecem uma proteção mais forte aos investidores, por meio de uma gestão mais profissional, responsável, transparente e justa para todas as partes interessadas” (SILVA; KRAUTER, 2020, p. 20).

Em 2001, com a reforma da Lei das S/A nº 6404/76, a lei nº 10303/01 “[...] impõe-lhes, [...] a adoção de algumas práticas de governança corporativa” (MACEDO; ANDRADE, 2016, p. 415), para “[...] propiciar que acionistas minoritários reduzam riscos e maximizem sua participação no controle das empresas” (JACOMETTI, 2012, p.761).

Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários, lança cartilha voltada para as companhias abertas, denominada de “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, com o “[...] objetivo de orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários” (CVM, 2002, p. 11).

No ano de 2007, de acordo com Gonçalves (2012) na tentativa de cativar o investidor, a Lei nº 11.638, dispõem sobre maior transparência e credibilidade aos investidores e ao mercado, além de modernização das práticas contábeis. Com o propósito de estimular a conformidade de regras e ordenar a atuação dos gestores, em 2013, foi promulgada a Lei nº 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção – LAC, que instituiu a responsabilidade objetiva, administrativa e civil de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

No ano de 2016, com a liderança do IBGC e desenvolvido pelo grupo de trabalho – GT Interagentes (formado por onze das mais importantes entidades relacionadas ao mercado de capitais: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência - ABRAPP, Associação Brasileira das Sociedades Anônima de Capital - ABRASCA,

Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP, Associação de Investidores no Mercado de Capitais - AMEC, Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA, Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais - APIMEC, Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA, BRAIN, IBGC, Instituto Brasileiro de Relações com Investidores - IBRI e Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC), foi lançado o Código Brasileiro de Governança Corporativa Companhias Abertas “[...] focado nas sociedades anônimas de capital aberto, [...] primeiro código de governança aplicável a todas as companhias listadas na bolsa de valores [...] primeiro documento do mercado de capitais brasileiro, [...] considerado o vetor do desenvolvimento da governança corporativa em diversos países” (IBGC, n.d). Também, no ano de 2016, é promulgada a lei nº13.303, também denominada como Lei das Estatais, Lei de Responsabilidade das Estatais, ou Estatuto Jurídico das Empresas Estatais, que “[...] contribui para alinhar as práticas e estruturas de governança corporativas das empresas estatais brasileiras às melhores práticas internacionais” (FONTES FILHO, 2018, p. 230).

A linha do tempo da governança corporativa no Brasil, evidência as principais ocorrências e disposições/marcos da regulamentação no mercado brasileiro, em que observa-se, as contribuições dos diversos órgãos e institutos (BOVESPA, CVM, IBGC), para a autorregulação, por meio de políticas internas, regras e processos, que continua em constante desenvolvimento.

Assim, foram abordados conceito de governança corporativa, histórico de governança corporativa no mundo e no Brasil, demonstrando a linha do tempo, ao qual para a realização do modelo de maturidade no capítulo 3, demonstra os modelos precursores, a aplicação e as características de um modelo.

3 MODELOS DE MATURIDADE

Os modelos de maturidades também são denominados modelos de estágio de crescimento, modelos de estágio ou teorias de estágios (PRANANTO; MCKAY; MARSHALL, 2003), “[...] utilizados como instrumentos para avaliar elementos organizacionais e selecionar ações adequadas, apoiando a gestão e a implantação de melhorias nas empresas” (XAVIER, *et al.*, 2020, p.44161). Um modelo de maturidade “[...] representa conceitualmente fases de alterações nas capacidades quantitativas ou qualitativas de um elemento em maturação a fim de avaliar os seus avanços no que diz respeito a área de foco definida” (KOHLEGGGER; MAIER; THALMANN, 2009, p. 59, tradução nossa).

Para Bruin *et al.* (2005, tradução nossa) os modelos “[...] são concebidos para avaliar a maturidade, ou seja, a competência, a capacidade, o nível de sofisticação, de um domínio selecionado com base em um conjunto mais ou menos abrangente de critérios”, sendo modelos que auxiliam a elaboração de processos, indicando melhores práticas e fazem com que as organizações apresentem um desenvolvimento de forma constante (LEAL, 2008).

Assim o modelo de maturidade “[...] consiste no conjunto de elementos que [...] fornecem um direcionamento para as organizações, propiciando identificar, analisar e avaliar determinado segmento” (TORRES, 2015, p.28).

Neste contexto, para encontrar o nível de maturidade que se deseja de algo, de acordo com Ribeiro Junior (2016, p.77) “[...] é necessária a utilização de um modelo”, “[...] que são úteis para um diagnóstico [...] das competências das organizações, na definição de quais melhorias devem ser implementadas, no acompanhamento do progresso, na disseminação de boas práticas e na mudança de cultura” (DANTAS, MANEGUIN, 2020, p.17).

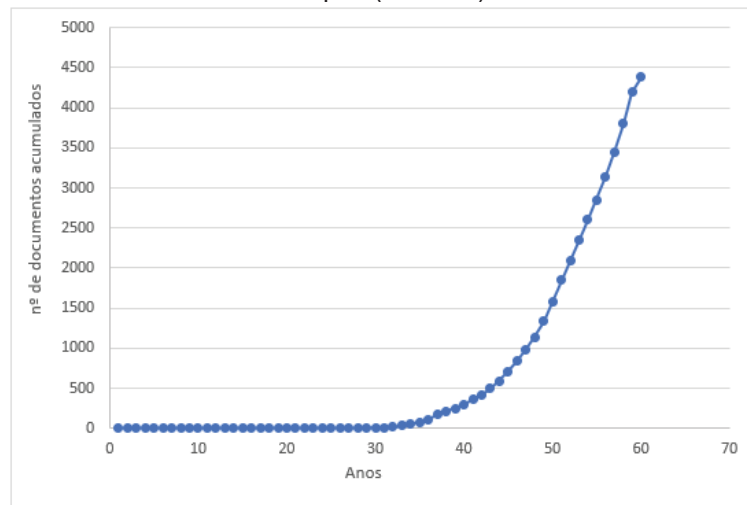
Existe uma grande variedade de modelos de maturidade disponíveis na literatura (KOHLEGGGER; MAIER; THALMANN, 2009 p. 51), mais de 150 modelos, proliferam em diversos domínios (BRUIN, *et al.*, 2005), “[...] sendo expressivo o número de modelos desenvolvidos ao longo dos anos de 1990 para as mais variadas áreas e propósitos” (OLIVEIRA, 2009, p. 32), como a maturidade para: alinhamento estratégico (LUFTMAN, 2000), gerenciamento de projetos (ZAGUIR; MARTINS, 2007), gestão de inovação (SILVA; HARTMAN; REIS, 2008), segurança da

informação (RIGON; WESTPHALL, 2013), gestão do conhecimento (NATALE; NEVES; CARVALHO, 2016), responsabilidade social empresarial (LUZ, 2020).

Desse modo, os modelos de maturidade “são uma forma de as organizações realizarem um diagnóstico das suas competências em determinada área do conhecimento para saber no que estão bem e no que precisam melhorar (maturidade/imaturidade) e quais os próximos passos para alcançar” (DANTAS; MENEGUIN, 2020, p.17) próximos processos, na busca do aumento de nível de maturidade, em que é necessário identificar quem são os pioneiros no assunto, modelo de maturidade.

Para a identificação dos pioneiros no assunto, foi feita a realização de um do estudo bibliométrico, utilizando a base de dados Scopus (Elsevier), definida como fonte para a base. A escolha da base deve-se ao “maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares [...]. Oferecendo um panorama abrangente da produção de pesquisa do mundo nas áreas de ciência, [...] poderá garantir que pesquisas de todo o mundo” (ELSEVIER, 2020). Os termos inseridos na caixa de pesquisa: “modelo de maturidade” OR “maturity model”, utilizando-se como parâmetro para investigação título do artigo, resumo e palavras chaves. A base retornou 4.386 itens, em diversos tipos de documentos – documento de conferência (2.259), artigo (1.605), capítulo de livro (196), revisão de conferência (165), revisão (112), livro (20), pequena pesquisa (14), editorial (6), nota (3), indefinido (3), errata (2) e papel de dados (1). Percebe-se pelo gráfico 1, a tendência de crescimento, um crescimento exponencial, côncavo no início (ano 1961) até o ano 36 (1996) para a partir desse ano acelerar o crescimento, em que não atinge ainda o ponto de saturação e está em pleno crescimento (ALVARADO, 2012).

Gráfico 1 – Temporalidade da produção científica sobre modelo de maturidade na base de dados da Scopus (Elsevier)



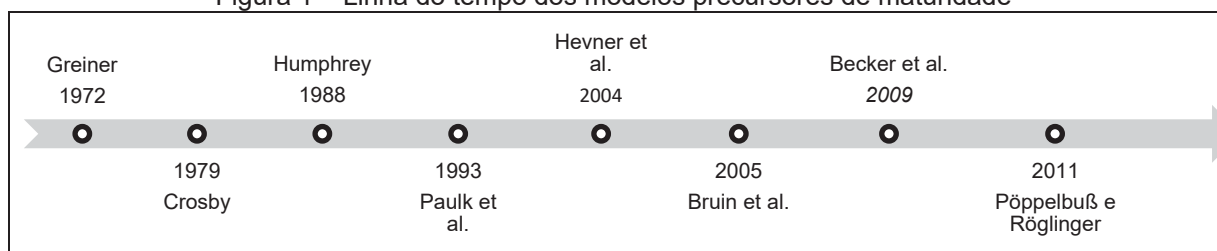
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Observa-se o aumento constante do interesse da comunidade acadêmica sobre o tema, visto que não se estabelecem ponto de estagnação entre os anos. Utilizando como base os 60 anos de publicidade e o total de itens, a média de publicação (73 itens) foi ultrapassada em todos os anos, depois de 2003, e o pico de publicação foi 2019, sendo a pesquisa realizada em meados de agosto de 2020.

3.1 MODELOS PRECURSORES

Os modelos de maturidade “[...] tiveram início com o modelo de Philip Crosby em 1979, denominado de grid de maturidade em gerência da qualidade” (OLIVEIRA, 2009, p. 33), mas anterior a essa data, em 1972, Greiner identifica cinco fases de crescimento organizacional pelas quais as empresas tendem a passar à medida de crescem. Assim, na figura 1 apresenta a linha do tempo dos modelos precursores de maturidade.

Figura 1 – Linha do tempo dos modelos precursores de maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No modelo de Greiner (1972), o desenvolvimento e o crescimento organizacional, estão enraizados em decisões passadas, e com a pressa de crescer as organizações esquecem questões frequentes como: onde está a organização, qual o posicionamento atual, ou seja, questões internas voltadas para os processos. Assim, a organização volta apenas para o seu ambiente futuro, de crescimento, deixando o desenvolvimento organizacional. Esse desenvolvimento é: quanto a idade e o tamanho da organização; a fase de evolução e revolução; e o tamanho do crescimento. Este crescimento é realizado por uma série de fases, em que a empresa tende a passar à medida que crescem (GREINER, 1972)

O crescimento ocorre ao mesmo tempo que o resultado da fase anterior é uma causa para a fase seguinte. Assim Greiner (1972), definiu cinco fases de crescimento: i) criatividade, ii) direção, iii) delegação, iv) coordenação e v) colaboração, e em 1998 revisou incluindo a sexta fase vi) aliança. Para a mudança de fase é necessário atingir o resultado da fase em que se encontra para apresentar o crescimento e ir para uma nova exigência, cada fase, suas características, atividades, problemas e soluções estão apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de Maturidade Organizacional de Greiner (1972)

FASES	CARACTERÍSTICA	ATIVIDADE	PROBLEMA	SOLUÇÃO
1 Criatividade	Criação de um produto	- Individualista e criativa, - Gestão, que atua conforme o cliente reage.	- Atividades criativas, crise na liderança.	Novo gestor com conhecimento e competências as novas técnicas empresariais.
2 Direção	- Estrutura organizacional funcional; - Separação da produção das atividades de marketing.	- Atribuição de postos de trabalho especializados (sistema de contabilidade para inventário e compras); - Normas de trabalho; - Separação: supervisores com responsabilidade, supervisores especialistas funcionais.	- Hierarquia complicada e centralizada (crise de hierarquia).	União de empresas, no qual os funcionários especialistas mais funcionais deixam a organização.
3 Delegação	- Estrutura organizacional descentralizada; - Responsabilidade aos gestores do local; - Bônus e lucro utilizado para motivar empregados).	- Expansão pela motivação, em que os gestores tem maior autoridade e incentivo, atendendo o cliente rapidamente.	- Perder o controle da operação diversificada; - Liberdade do gestor local.	- Técnicas de coordenação.
4 Coordenação	- Utilização de sistemas formais, maior coordenação.	- Contratação de pessoal para iniciar programa de controle; - Função burocrática; - A função técnica de processamento de dados é centralizada na sede, demais continuam descentralizadas.	- Falta de confiança; - Os procedimentos tem precedência de resolução dos problemas; - Inovação escassa.	
5 Colaboração	- Colaboração interpessoal.	- Espontaneidade na gestão de equipes; - Controle social e autodisciplina; - Programas educacionais para formar gestores; - Sistema de informação em tempo real.	- Saturação psicológica dos empregados, que crescem emocional e fisicamente exausto, fruto da intensidade do trabalho (pressão).	- Nova estrutura que permita o funcionário descansar periodicamente, refletir; - Semana de trabalho de quatro dias; - Garantia da segurança do emprego; - Criação de instalações físicas para relaxar durante o trabalho.

Fonte: Adaptado de Greiner (1998)

O modelo em questão, demonstra:

- Que cada organização se encontra em uma fase diferente de desenvolvimento;
- Que o gestor deve ter conhecimento das fases (momento de mudança quando atingir determinada fase);
- Reconhecer que existem diversas soluções para cada fase; e
- Que as soluções geram problemas novos para o futuro.

São cinco fases do modelo de maturidade organizacional, que variam de empresa para empresa, em uma variedade de culturas (GREINER, 1972), salienta-se que em 1998, decorridos vinte e seis anos do estudo inicial incluiu a fase aliança, conforme já citado (GREINER, 1998).

Igualmente a Greiner (1972), o modelo de Crosby (1979) apresenta um modelo de maturidade organizacional, focado no gerenciamento dos diversos processos de qualidade, “[...] conhecido como Crosby’s Quality Management Maturity Grid – QMMG” (CASTRO; MORAES, 2015, p. 3). Esse modelo utiliza métrica interna, enquanto Greiner foca no processo de aprimoramento de cada organização, voltado para duração e comportamento. Assim, conforme Crosby (1979), quanto mais elevado o estágio de maturidade identificado em uma organização, mais efetiva as práticas de gerenciamento de qualidade.

A matriz proposta por Crosby (1979), contempla cinco fases sucessivas de maturação da qualidade e seis categorias gerenciais – critérios, ou seja, cada estágio está dividido em seis categorias (Quadro 4).

Quadro 4 – Modelo de Maturidade Organizacional de Crosby (1979) - foco no gerenciamento dos diversos processos de qualidade

		ESTÁGIO				
CATEGORIA GERENCIAL		1 Incerteza	2 Despertar	3 Esclarecimento	4 Sabedoria	5 Certeza
Compreensão e atitude da gerência	1					
Status de qualidade da empresa	2					
Sistemática para a resolução de problemas	3					
Custo de qualidade como percentual (%) de vendas	4	Registrado: desconhecido Real: 20 %	Registrado: 3% Real: 18%	Registrado: 8% Real: 12%	Registrado: 6,5% Real: 8%	Registrado: 2,5% Real: 2,5%
Medidas de melhoria da qualidade	5					

		ESTÁGIO				
CATEGORIA GERENCIAL		1 Incerteza	2 Despertar	3 Esclarecimento	4 Sabedoria	5 Certeza
Sumário das possibilidades da empresa no setor da qualidade	6					

Fonte: Adaptado de Crosby (1979, p. 50-51, tradução nossa)

A primeira etapa, o “custo de qualidade proporcional as vendas (%)” de acordo com Crosby (1979, n. p.) é de cerca de 20% das vendas e a administração não tem a compreensão da qualidade como ferramenta de gestão.

Os estágios intermediários são caracterizados por uma transformação na “[...] compreensão de gestão e de atitude em relação à qualidade: como este fator aparece dentro da organização, como os problemas organizacionais são tratados, o custo da qualidade em relação a uma percentagem das vendas” (NASCIMENTO, 2012, p. 57).

Na etapa final, o custo de qualidade cai para cerca de 2,5% e a gestão da qualidade como parte essencial da organização.

Esse modelo denominado de “grid de maturidade em gerência de qualidade” de Crosby (1979), considera o uso dos 14 fundamentos de qualidade:

1. Comprometimento da gerência;
2. Disseminação da qualidade na empresa;
3. Medição e monitoramento;
4. Avaliação do custo da qualidade;
5. Conscientização e comunicação;
6. Ações corretivas e preventivas;
7. Busca do “zero defeito”;
8. Treinamento dos supervisores;
9. Estabelecimento de metas específicas e mensuráveis;
10. Remoção das causas dos defeitos;
11. Planejamento para “zero defeito”;
12. Reconhecimento genuíno;
13. Fomento à participação geral;
14. Continuidade da qualidade da empresa.

A métrica proposta por Crosby ajuda “[...] a empresa a identificar lacunas em seus processos, formular ações para mitigar suas limitações e articular comparações de desempenho entre empresas” (NASCIMENTO; *et al.*, 2016, p. 255).

O modelo de Crosby (1979) “por sua natureza genérica e estrutura intrínseca de evolução, torna-se referência para os modelos de maturidade [...] que inspirou o modelo desenvolvido” (OLIVEIRA, 2009, p.34) pelo Instituto de Engenharia de Software Engineering Institute – SEI, denominado de modelo de Humphrey (1988). Ligado à universidade americana Carnegie Mellon de Pittsburgh, para ajudar as organizações a melhorar a processo de *software* (PAULK, *et al.*, 1993), e atender o departamento de defesa dos Estados Unidos como “[...] forma de ter acesso à capacidade de desenvolvimento dos seus fornecedores de produtos de *software*” (TONINI; CARVALHO; SPINOLA, 2008, p. 278).

O diretor Watts Humphrey trouxe a estrutura de maturidade para o Instituto em 1986 (PAULK; *et al.*, 1993, p. 6) “[...] acrescentando o conceito de níveis de maturidade”, com primeiras versões em setembro de 1987, denominado *Software Capability Maturity Model - SW-CMM*, com cinco níveis, “[...] cada qual corresponde a um conjunto de requisitos estruturais para as áreas-chave do processo de desenvolvimento do *software*” (TONINI; CARVALHO; SPINOLA, 2008, p. 278).

Os cinco níveis são: 1 – inicial, 2 – gerenciado, 3 – definido, 4 – gerenciado quantitativamente e 5 – otimizado, que prevê a avaliação por nível de capacitação (fazer com qualidade – *capability*).

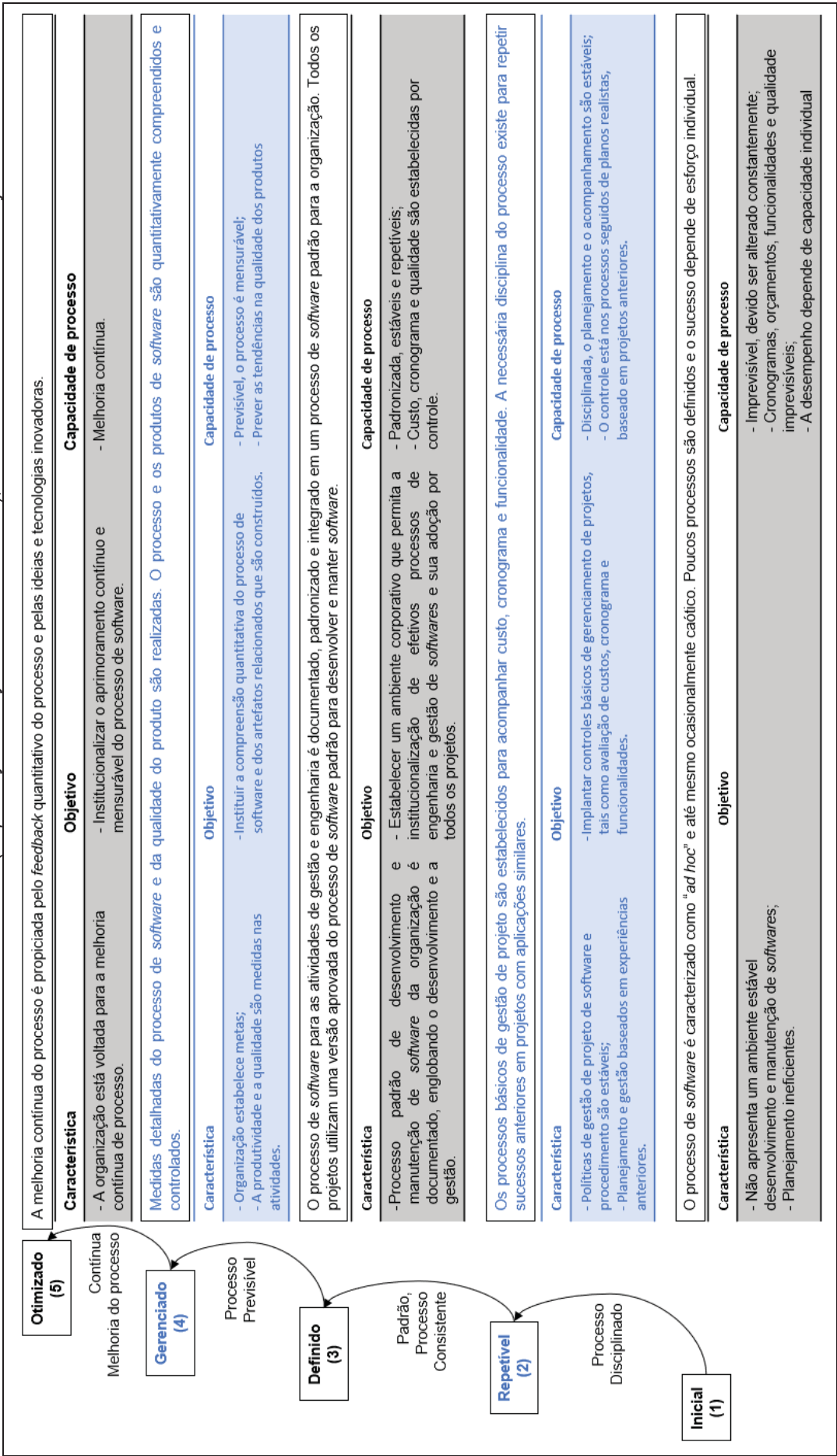
De acordo com Humphrey (1987), embora existam outros elementos para a transição de nível de maturidade o objetivo é alcançar um processo controlado e medido com uma melhoria contínua.

Como o modelo SW-CMM não era recomendado para melhorias de processos específicos do desenvolvimento de *software*, [...] e também para se adequar a outros modelos (como à norma ISO/IEC 15504), então o SEI lança o *Capability Maturity Model for Software – CMM*, em 1991, “[...] evidencia a ênfase dada à qualidade dos processos – cuja principal referência foi Crosby (1979). Já o complemento *por software* deixa claro o foco do modelo: macro-processo de *software* – cuja inspiração clara era o conjunto de prática recomendadas por Humphrey (1988)” (BRAMONT, 2012, p.48), que origina o modelo de Paulk *et al.* (1993)

O modelo SW-CMM é organizado em cinco níveis: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimização. “É um modelo descritivo, no sentido de descrever atributos essenciais (ou chave), e modelo normativo, no sentido de que as práticas detalhadas caracterizam os tipos normais de comportamento que seriam esperados” (GONÇALVES; BOAS, 2001 p.11). Cada nível de maturidade é constituído e

alcançado pelo tipo de capacidade descrito nas setas. Quando a organização alcança o maior nível de maturidade, o mais elevado, para o modelo CMM, este é capaz de “[...] produzir *software* extremamente confiável dentro de limites de custo e de cronograma previsível”, buscando a melhoria contínua, com base em cada característica e objetivo alcançado no(s) seu(s) nível(is), conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Modelo de Maturidade de Software (*Capability Maturity Model for Software*), com cinco níveis e suas descrições

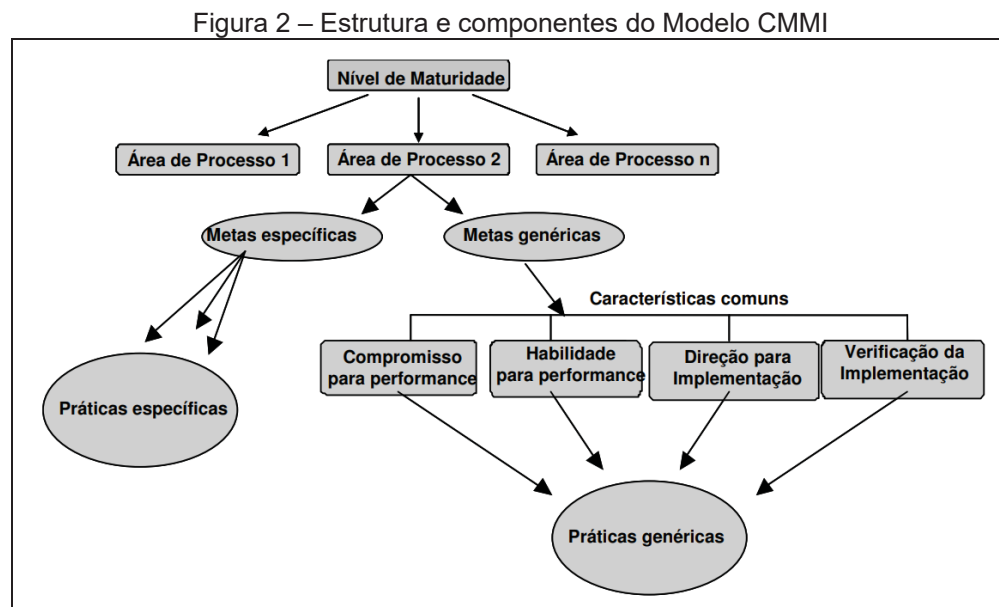


Fonte: Autor (2022) Adaptado de GONÇALVES; BOAS, (2001); BRAMONT (2012)

O prolongamento do sucesso CMM, evoluiu para *Capability Maturity Model Integration* –CMMI, um modelo “[...] baseado em conhecimentos adquiridos a partir de avaliações de processos de *software* na indústria e no governo” (PAULK; *et al.*, 1993, p.vii), sendo “[...] um modelo unificado e entende que nem todas as organizações desenvolvedoras de *software* executam todos os processos do ciclo de desenvolvimento e que é possível realizar melhorias somente em alguns processos”(TONINI; CARVALHO; SPINOLA, 2008, p. 278). Contém

[...] quatro áreas de conhecimento [...] Engenharia de Sistemas (CMMI-SE – *Capability Maturity Model Integration Systems Engineering*), Engenharia de Software (CMMI-SW – *Capability Maturity Model Integration Software Engineering*), Fontejamento de Fornecedores (CMMI-SS – *Capability Maturity Model Integration Supplier Sourcing*) e Desenvolvimento Integrado de Produto e Processo (CMMI-IPPD – *Capability Maturity Model Integration Integrated Product and Process Development*)”. (QUINTELLA; ROCHA; 2005, p.38).

com cinco níveis de maturidade, que estabelece metas e práticas gerais e específicas, figura 2.



Fonte: (QUINTELLA; ROCHA, 2005, p.39)

As metas devem ser alcançadas para atingir o grau de maturidade naquele nível, em que

a satisfação das metas é utilizada em avaliações, como base para atendimento das áreas de processo e determinação do nível de maturidade

da organização: uma área de processo é avaliada como “satisfeita” somente se todas as suas metas genéricas e metas específicas forem avaliadas como “satisfeitas”. Se ao menos uma das metas for avaliada como “não-satisfeita”, a área de processo como um todo será avaliada como “não satisfeita”. (QUINTELLA; ROCHA, 2005, p. 40)

Nesse contexto, os modelos de maturidade em gerência de projetos e processos “[...] apontam para um caminho lógico de progressivo desenvolvimento da capacidade em gerência de processos, [...] não somente define em que nível determinada empresa se encontrar, mas sim o que deve ser feito para assegurar sua evolução” (OLIVEIRA, 2009, p. 35).

O modelo de Hevner *et al.* (2004), surge para melhorar a resolução de problemas, e “[...] criando artefatos inovadores, como construção, modelos, métodos e instanciações” (PRADO, 2019, p.43), tornando-se precursor para as diretrizes da Ciência do Design. Para Hevner, March e Park (2004, p.78, tradução nossa) “o design é tanto um processo (conjunto de atividades) quanto um produto, [...] sendo o processo de design uma sequência de atividades especializações que produzem um produto inovador”.

Para a compreensão e a solução de problemas, conforme Hevner, March e Park (2004), derivam sete diretrizes para o desenvolvimento da ciência do campo de desenvolvimento de artefatos, que podem ser na forma de constructos, modelos e métodos utilizados no acréscimo de modelos de maturidade, representadas no quadro 6.

Quadro 6 – As sete diretrizes da Ciência de Design

	Diretriz	Descrição
1	Design como um produto	Produzir um produto viável, um modelo, um método.
2	Relevância do problema	Desenvolver soluções de base tecnológica
3	Avaliação de design	Desenvolver método para avaliação do método.
4	Contribuições da pesquisa	Apresentar contribuições claras e disponíveis para outros produtos
5	Rigor da pesquisa	Aplicação do método na construção e na avaliação do produto.
6	Design como processo de pesquisa	Utilização das leis para o ambiente do problema.
7	Comunicação da pesquisa	Apresentada de forma eficaz, para o público técnico e grupo gerencial.

Fonte: Hevner, March e Park (2004, p 83, tradução nossa)

Nesse contexto, “[...] a ciência de design une a pesquisa à prática, integrando comunidades de ciência com os problemas enfrentados pelas organizações [...] abordam a construção, avaliação e apresentação” (PRADO, 2019, p. 44).

O modelo de Bruin *et al.* (2005), proposto em maturidade de gestão de processos de negócios (BPMM – *Business Process Management Maturity*) atualiza-se com experiência anteriores, sendo um modelo multidimensional, englobando fator, estágio e escopo, conforme representado no Quadro 7. “O fator representa variável independente e a variável dependente é o desempenho real do processo, [...] e que quanto maior a maturidade em cada um desses fatores se refletirá em níveis mais altos de sucesso” (BRUIN; ROSEMAN, 2005, n.p.).

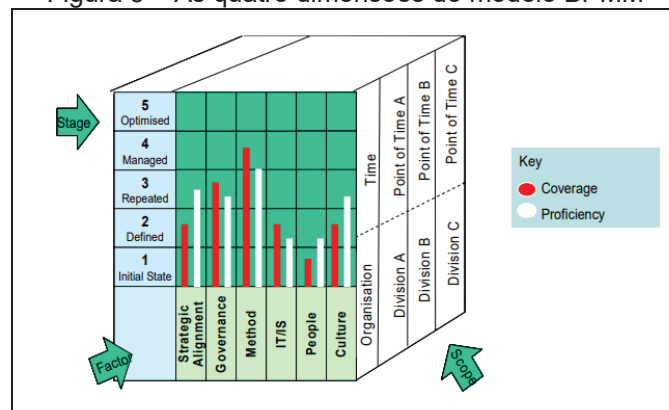
Quadro 7 – Dimensões do modelo BPMM, definição, origem e objetivo

Definição		Dimensão	Origem	Objetivo
Fator		Específica, mensurável e independente, cada fator com uma hierarquia.	Baseado em modelo anterior BPM, fator de sucesso, barreiras de implementações.	Agrupar fatores importantes: pontos fortes e fraquezas.
Estágio de maturidade		Estágio varia 1 (baixa) a 5 (alta)	Níveis e nomes utilizados (base CMM)	Quantificar, resumir o fator no âmbito tempo (escala definida).
E s c o p o	Entidade Organizacional	Definição do local onde será aplicado (empresa, organização)	A organização definida como uma base, caso a caso para os participantes.	Permitir a comparação entre entidades, e as estratégias específicas sejam implementadas.
	Tempo	Em que momento o modelo será aplicado.	Aspecto variável, selecionado pela organização.	Permitir que o modelo seja reaplicado ao longo do tempo.
Cobertura		A extensão da aplicação, avaliação.	Noções de eficiência e eficácia, modelo DeToro e McCabe, 1977.	Reconhecer que BPM está normalizado e consistente.
Proeficiência		Práticas no órgão.	Noções de eficiência e eficácia, modelo DeToro e McCabe, 1977.	Reconhecer as qualidades do BPM.

Fonte: Adaptado de BRUIN; ROSEMAN, 2005, n.p., tradução nossa.

O modelo consiste em quatro dimensões (figura 3), o fator é considerado a dimensão primária (representa elementos de dentro da organização).

Figura 3 – As quatro dimensões do modelo BPMM



Fonte: BRUIN; ROSEMAN, 2005, n. p..

O trabalho de Bruin *et al.* (2005) “estabelece um modelo genérico para o desenvolvimento, teste e manutenção de modelos de maturidade” (DANTAS; MENEGUIN, 2020, p.17), sendo as “[...] principais fases para o desenvolvimento de um modelo genérico são: escopo, design, preenchimento, teste, implementação e manutenção” (PRADO, 2019, p. 44).

O modelo de Becker *et al.* (2009) utiliza a ciência de *design* aplicada ao sistema de informação, em que Hevner *et al.* (2004) definiu

[...] oito requisitos para o desenvolvimento de um modelo de maturidade: comparação com modelos de maturidade já existentes, procedimento iterativo para aperfeiçoamento do modelo, avaliação de usabilidade e efetividade, identificação da relevância do problema, definição do problema, apresentação dos resultados com foco nos usuários do modelo, documentação científica do desenvolvimento do modelo (métodos utilizados, indivíduos envolvidos) (DANTAS; MENEGUIN, 2020, p.17).

Essa ciência de *design* apresenta como objetivo “[...] a melhoria da capacidade de resolução de problemas através da criação de artefatos inovadores” (BECKER; *et al.*, 2009, p. 214), como o aplicado para medição de gestão de desempenho de TI, como o próprio autor afirma (2009, p. 219) “[...] muito pouco apoiado pelos sistemas de BI – *Business Intelligence*”. Utilizando seis graus de maturidade (Quadro 8): inexistente; inicial, repetição, definido, gerido e otimizado, e três dimensões: conteúdo, organização, tecnologia, cada uma composta de cinco critérios. As dimensões demonstram a relevância para a solução de medição do desempenho aplicado a TI.

Quadro 8 – Dimensões do modelo Becker e maturidade

0	Inexistente	Ausência de desempenho de TI	Dimensões		
			Conteúdo	Organização	Tecnologia
1	Inicial	Medição de desempenho	- Sensibilização e comunicação; - Horizonte temporal e objetivo; - Definição de objetivos; - Cobertura; - Concepção.	- Análise custo-benefício; - Valoriza a percepção; - Competência e perícia; - Responsabilidade e responsabilização; - Políticas, normas e procedimentos	- Padronização dos componentes; - Histórico de dados; - Grau de integração de dados; - Automação e atualidade; - Fornecimento de informação e alcance funcional
2	Repetição	Medição fragmentado do desempenho operacional			
3	Definido	Definido o processo de medição, baseado em relatórios consolidados, implementado com ferramentas de informática			
4	Gerido	Formalização e automatização do processo de medição			
5	Optimizado	Processo de medição cruzado implementado com ferramentas de BI integrada em toda a empresa			

Fonte: BECKER; *et al.*, 2009, p. 214.

A dimensão organização analisa a interação da organização com o departamento de TI, a tecnologia os componentes e arquiteturas utilizados e a dimensão conteúdo analisa questões específicas de cada dimensão.

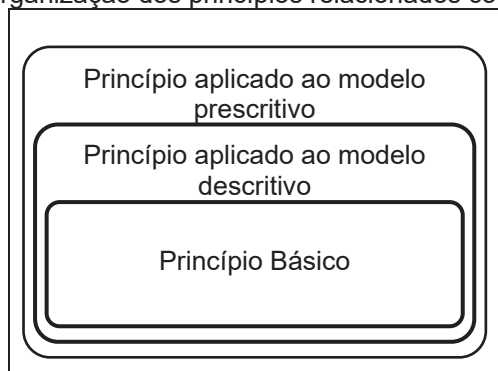
O modelo de Pöppelbuß e Röglinger (2011), distingue o propósito para elaborar, ao qual, embora os modelos de maturidade tenham “[...] aumentando em quantidade e amplitude, [...] apresentem numerosas deficiências [...] como ao *design* de produtos e o processo de concepção, não existe uma compreensão holística dos princípios da forma e função (princípios de concepção)” (PÖPPELBUß; RÖGLINGER, 2011, n. p.). Assim, os modelos de maturidade demonstram níveis atuais e desejáveis nas respectivas medidas de melhoramento, em que se distingue o propósito para elaborá-lo, podendo ser:

- a) **Descritivo**: usado para avaliação do momento atual da entidade avaliada;
- b) **Prescritivo**: além de identificar o nível de maturidade atual, o modelo prescritivo permite a avaliação de níveis de maturidade desejada e recomenda ações a serem adotadas para a organização avaliada; e

c) **Comparativo**: refere-se à comparação entre empresas e unidades de negócios, necessitando de uma base histórica de resultados expressiva para a realização da comparação. (PÖPPELBUß; RÖGLINGER, 2011, n. p.)

Independente do propósito a que destina o modelo, os princípios básicos devem serem abordados: no modelo descritivo além do básico abrange os seus princípios e no modelo prescritivo engloba básico e descritivo, conforme figura 4.

Figura 4 – Organização dos princípios relacionados com os modelos



Fonte: Adaptado de Pöppelbuß; Röglinger (2011)

Bruin *et al.* (2005) propõem que seis fases destinadas a orientar o modelo descritivo (grupo básico – contempla quatro princípios, grupo descritivo – contempla dois princípios); e seu avanço para fins do modelo prescritivo e comparativo (Quadro 9).

Quadro 9 – Princípios para elaboração de modelo de maturidade

Grupos	Princípios		Significados / conceitos
(1) BÁSICO	1.1	Informação Básica a) Domínio de aplicação e pré-requisitos para a aplicabilidade b) Propósito de uso c) Público-alvo d) Itens a serem avaliados e) Diferenciação dos modelos em relação similares f) Processo de desenvolvimento e avaliação	Fornecer informações básicas: domínio de aplicação, pré requisitos para aplicação, público alvo, como o modelo foi desenvolvido.
	1.2	Definição dos constructos centrais relacionados a maturidade e maturação a) Maturidade e dimensão de maturidade b) Níveis e caminhos de maturidade c) Níveis disponíveis de granularidade de maturação d) Fundamentação teórica sobre evolução e mudança	Descrever características de cada nível de maturidade, e se, aplicável a dimensão de maturidade, envolvendo o comportamento evolutivo previsto para cada nível de maturidade.
	1.3	Definição dos constructos principais relacionados ao domínio de aplicação	Apresentar significado dos principais termos e conceitos utilizados no modelo.

Grupos	Princípios		Significados / conceitos
	1.4	Documentação orientada para o público-alvo	Documentar a estrutura dos itens anteriores.
(2) DESCRITIVO	2.1	Critérios objetivos e comparáveis para cada nível de granularidade	Descrever critérios de avaliação sobre os níveis de maturidade, sendo claras, precisas e concisas.
	2.2	Metodologia de avaliação orientada ao público-alvo a) Modelo de procedimento b) Recomendação sobre adaptação e configuração dos critérios c) Recomendação sobre adaptação e configuração de critérios d) Conhecimento em experiências anteriores	Desenvolver a metodologia de avaliação e lições apreendidas.
(3) PRESCRITIVO	3.1	Medidas de melhoria para cada nível de maturidade e nível de granularidade	Detalhamento das práticas a serem adotadas para o aprimoramento da empresa
	3.2	Seleção de ações de melhoria a) Explicação dos objetivos principais b) Explicação de fatores de influência relevantes c) Distinção entre um relatório externo e interno	Sistema decisório, com cálculo de decisão apontando fatores de desempenho, à luz de critérios pré-definidos.
	3.3	Metodologia de decisão para o público-alvo a) Modelo de procedimento b) Recomendação sobre a avaliação de variáveis c) Recomendação sobre a concretização e adaptação e configuração das medidas de melhoria d) Recomendação sobre adaptação e configuração de modelo decisório e) Conhecimento em experiências anteriores	Explicações sobre o procedimento de medidas de melhoria, implantação e configuração de critérios de apoio a decisão, além de conhecimentos de aplicações anteriores.

Fonte: Adaptado de Bramont (2012) e Pöppelbuß, Röglinger (2011)

Os princípios de forma e função dos modelos de maturidade “[...] devem obedecer a condições que possam ser utilizadas de forma útil de acordo com seu domínio de aplicação e finalidade de utilização” (PÖPPELBUß; RÖGLINGER, 2011, n. p.), “a serem seguidos na elaboração de modelos de maturidade” (BRAMONT, 2012, p. 52).

Nesse contexto os modelos diferem sobretudo no número de estágios/níveis, variáveis/fatores de evolução e domínios que tipificam o alvo em diferentes estágios/níveis de maturidade (ROCHA, 2012), conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Comparativo dos modelos precursores de maturidade

Ano	Modelos / Proponente (criador)	Aplicabilidade	Dimensão	Ponto Positivo	Ponto Negativo	Críticas
1972	Greiner Larry Greiner	Ciclo de vida organizacional/ das empresas	- Cinco níveis (1972), revisão em 1998 (incluindo o sexto nível), em virtude das crises de crescimento dos negócios. - Criatividade; Direção; Delegação; Coordenação; Colaboração; Aliança. - Desenvolvimento, de fases anteriores verificado em etapas posteriores (superar dificuldades encontradas - crise, para a evolução da empresa).	- Aprimoramento da organização; - Período de crescimento estável (período de evolução); - Período de crise de gerenciamento (período de revolução) - O conhecimento dos proprietários permite gerenciar o momento e revolucionar o negócio.	- Estudo voltado para pequenas indústrias (1972) - Estudo voltado outros tipos de organização (especialmente prestadoras de serviços)²	- Falta de fundamentação teórica e empírica; - Multiplicidade de modelos de maturidade; - Documentação insatisfatória³
1979	Crosby Philip Bayard Crosby	Gerência da qualidade (sistema de gestão de qualidade)	- Cinco níveis e seis categorias de medição - Incerteza, Despertar; Esclarecimento; Sabedoria; Certeza (para cada nível um conjunto de áreas chave de processo). - Nível apenas concluído quando alcançado e implementado no nível anterior.	- Utilizado como métrica interna⁴ - Ajudar a empresa a identificar lacunas nos processos; - Mitigar limitações e articular comparações; - Representar perspectiva temporal de maturidade.		

² LEZANA, A.G.R.; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Produção on-line**, v.6; n.3, 2006. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/635>>. Acessado em: 23 ago. 2020.

³ RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328-346, 2012.

⁴ NASCIMENTO, P. do A; *et al.* Idade versus maturidade: uma pesquisa empírica sobre sistemas de gestão de qualidade. **Sistema & Gestão**, v. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/315d/cfa3b3f074731eb3ef2da198524457e5e18c.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

Ano	Modelos / Proponente (criador)	Aplicabilidade	Dimensão	Ponto Positivo	Ponto Negativo	Críticas
1988	Humphrey Watss Humphrey	Processo de desenvolvimento de software	- Cinco níveis (baseados em Crosby) - Alcançar um processo controlado e medido com uma melhoria contínua	- Precisão em medir processos; - Comparar processo entre empresas; - Visão gerencial de como a organização está estruturando as atividades	- Inadequado para melhorias dos processos específicos de desenvolvimento de <i>software</i> e norma	
1993	Paulk <i>et al.</i>	Qualidade dos processos (macro-processo de <i>software</i>)	- Cinco níveis - Inicial; Repetível, Definido, Gerenciado, Otimizado	- Modelo descritivo e normativo - <i>Software</i> que executa os processos do ciclo de desenvolvimento para melhoria nos processos	- Ausência de artefatos inovadores para a construção de modelos	
2004	Hevner <i>et al.</i>	Ciência do <i>design</i> (criação de artefatos inovadores)	- Sete diretrizes - Artefato; A relevância do problema; Avaliação Rigorosa; Contribuições da pesquisa; Pesquisa rigorosa; Uso eficiente dos recursos; Comunicação dos resultados ⁵			
2005	Bruinet <i>al.</i>	Ciclo de vida para o desenvolvimento de um modelo de maturidade	- Seis fases; - Escopo, <i>Design</i> ; Preencher; Teste; Implementação; Manutenção.	- Atualiza com experiência anterior		
2009	Becker <i>et al.</i>	Medição de gestão de desempenho de TI	- Seis graus de maturidade - Inexistente; inicial, repetição, definido, gerido e otimizado, e três dimensões: conteúdo,	- Comparação com os modelos de maturidade já existentes;	- Deficiência no <i>design</i> de produtos e o processo de concepção, não existe compreensão holística dos	

⁵ OLIVEIRA, L. A. M. de. **IMM**: um guia para instanciação de um modelo de maturidade em BPM. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/24524/1/DISSERTA%C3%83O%20Liliane%20Almeida%20Medeiros%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

Ano	Modelos / Proponente (criador)	Aplicabilidade	Dimensão	Ponto Positivo	Ponto Negativo	Críticas
			organização, tecnologia, cada uma composta de cinco critérios	- Procedimento interativo para aperfeiçoar o modelo	princípios da forma e função	
2011	Pöppelbuß e Röglinger	Descrição do propósito a que destina		- Níveis atuais e desejáveis medidas de melhoramento (propósito para elaboração do modelo)	- Exigência de informação muito detalhada	

¹ Quantidade de níveis; descrição da escala de maturidade; instrumento de avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Observa-se a aplicabilidade para cada modelo precursor, seguido da dimensão (quantidade de níveis e sua nomenclatura, processo de constituição de um nível superior), ponto positivo, ponto negativo e as críticas.

3.2 APLICAÇÃO DOS MODELOS DE MATURIDADE

Os modelos de maturidade partilham “[...] do desenvolvimento completo ou condição perfeita de algum processo ou atividade, [...] conota o entendimento sobre os motivos pelos quais o sucesso [...] é alcançado, como os caminhos para corrigir ou prevenir problemas que poderiam impedir a melhoria dos processos” (SILVEIRA, 2009, p. 230). Os processos podem se apresentar estruturados a partir de níveis ou estágios, uma evolução que conforme Silveira (2009, p. 230) mostra tais processos “[...] gerenciados e controlados ao longo do tempo”.

Assim, os modelos de maturidade “[...] utilizam o conceito de nível de maturidade. Este se refere à medida de efetividade ou à capacidade em qualquer processo específico, sendo descrito em termos de níveis de desempenho total ou capacidade máxima naquele processo” (SILVEIRA, 2009, p. 230).

Diante da necessidade de possuírem processos que enfatizem a estrutura organizacional, o estilo da administração e o sistema de controle, propiciando a investigação, a análise, a avaliação, a completude, a perfeição do crescimento e o desenvolvimento, como forma de orientar as iniciativas de melhoria, existe a expansão dos modelos baseados em estágios de maturidade.

Os modelos de maturidade são voltados para diversas aplicações, conforme demonstrado no Quadro 11, indo de arquitetura de informação até sistema e tecnologias de informação passando por crescimento organizacional, cooperativas do agronegócio, processos de qualidade, gerenciamento de projetos e softwares, gestão de pessoas, gestão de conhecimento, inovação e sustentabilidade.

Quadro 11 – Aplicação do modelo de maturidade

Aplicação	Finalidade / objetivo	Autor
Arquitetura da informação	Propor um Modelo de Maturidade da Arquitetura da Informação para o aprimoramento de gerenciamento das informações das instituições no <i>Big Data</i> , visando mitigar os impactos sociais dos riscos à privacidade, à organização, à segurança, e perda de valor das informações disponibilizadas pelas instituições de ensino, de pesquisa e de fomento.	Azambuja (2020)
Crescimento organizacional	Propor um modelo que avalia as fases do negócio de acordo com as variáveis: tempo e crescimento,	Greiner (1972)

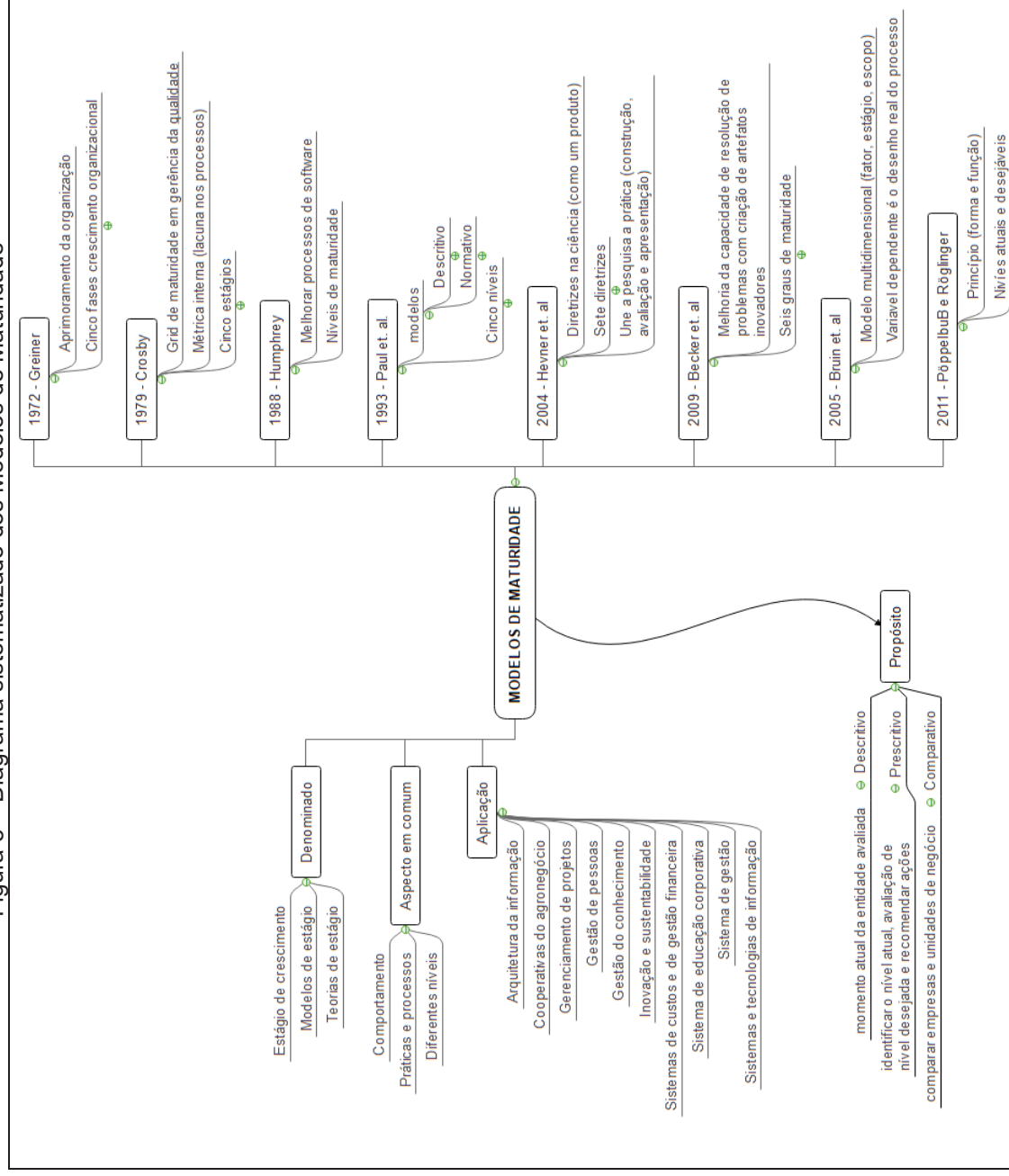
Aplicação	Finalidade / objetivo	Autor
	identificando as causas e dificuldades enfrentadas pelas empresas.	
Cooperativas do agronegócio	Desenvolver um modelo de maturidade digital aplicável às cooperativas do agronegócio, um ferramental para os gestores tomarem decisões relacionadas à jornada digital das suas organizações.	Prado (2019)
Gerenciamento de processos de qualidade	Propor o modelo que a qualidade seria alcançada quando a produção conseguisse entregar produtos que atendessem aos padrões estipulados pela administração.	Crosby (1979)
Gerenciamento de projetos	Promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos.	Bouer; Carvalho (2005)
Gerenciamento de softwares	Melhorar o processo de desenvolvimento de software.	Humphrey (1987)
Gestão de pessoas	Investigar o relacionamento entre os construtos maturidade em gestão de pessoas e desempenho organizacional	Guimarães (2009)
Gestão do conhecimento	Desenvolver um modelo de maturidade de gestão do conhecimento.	Oliveira; <i>et al.</i> (2011)
Inovação e sustentabilidade (eco-inovação)	Apresentar lacunas e oportunidades para o avanço do campo, delineando orientações promissoras sobre características potenciais para novos modelos de maturidade da eco-inovação.	Xavier; <i>et al.</i> (2020)
Sistemas de custos e de gestão financeira	Propor matriz de maturidade dos sistemas de custos e de gestão financeira para hospitais brasileiros	Capellini (2013)
Sistema de educação corporativa	Elaborar um modelo de avaliação de maturidade do Sistema de Educação Corporativa com foco na visão de aprendizagem em rede.	Kraemer (2018)
Sistema de gestão	Verificar o nível de maturidade do sistema de gestão da manutenção do setor de transporte de passageiros no Brasil	Rodrigues (2013)
Sistemas e Tecnologias de informação	Fornecer uma visão da estrutura dos elementos que representam a eficácia dos processos de gestão dos sistemas e tecnologias da informação nas organizações.	Rocha (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A aplicabilidade dos modelos de maturidade “[...] faz necessário para as instituições conhecerem o estado atual dos mecanismos utilizados para identificar, adquirir, armazenar, padronizar, desenvolver, interpretar [...] sobre como conduzir as melhorias necessárias” (AZAMBUJA, 2020, p. 24).

Na figura 5, observa-se a demonstração, quando a denominação, os aspectos comuns, a aplicabilidade, o propósito a que destina, e a linha do tempo dos modelos precursores de maturidade.

Figura 5 – Diagrama sistematizado dos Modelos de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

3.3 MODELOS DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na busca da identificação dos estudos sobre a temática “governança corporativa e modelos de maturidade”, ocorreu a realização de estudo bibliométrico nas bases: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD; Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação – BRAPCI; Google acadêmico; Library and Information Science Abstracts – LISA; Networked Digital Library of Theses and *Dissertation* – NDLTd, Scopus (Elsevier) e Scielo, realizado em 6 de novembro de 2020. Essas bases foram escolhidas, conforme justificado no quadro 12.

Quadro 12 – Justificativa das bases de dados para a temática “governança corporativa e modelos de maturidade”

Base	Justificativa
BDTD	“[...] sistema de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, [...] dando maior visibilidade à produção científica nacional” (BDTD, 2020)
BRAPCI	“[...] contribuição da área da informação para a produção de saberes no ensino superior, [...] constituindo-se a base de dados referenciais [...] facilita a visão de conjunto da produção na área [...] que revela especificidades do domínio científico” (BRAPCI, 2020)
Google acadêmico	“[...] pesquisa toda a literatura acadêmica [...] explora trabalhos [...] localiza o documento completo em sua biblioteca ou na <i>web</i> [...] acompanhe os desenvolvimentos recentes em qualquer área de pesquisa” (GOOGLE, 2020)
LISA	“base de dados referencial no campo da Ciência da Informação, indexar periódicos de cobertura internacional e apresentar boa amplitude e representatividade” (SILVA; SANTOS; RODRIGUES, 2011, p. 294)
NDLTd	“[...] Biblioteca Digital em Rede de Teses e Dissertações [...] internacional [...] promove a disseminação e preservação de teses e dissertações eletrônicas [...] a fim [...] partilha de conhecimentos a nível mundial” (NDLTd, 2014)
Scopus (Elsevier)	“maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares [...]. Oferecendo um panorama abrangente da produção de pesquisa do mundo nas áreas de ciência, [...] poderá garantir que pesquisas de todo o mundo” (ELSEVIER, 2020)
Scielo	“[...] biblioteca eletrônica [...] proporciona um amplo acesso a coleções de periódicos como um todo” (SCIELO, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A pesquisa realizada, para as bases de dados foram em busca avançada, quanto aos campos de pesquisa: todos os campos/ índices; título, palavra-chave e resumo. Os termos de buscas foram “governança corporativa e modelos de maturidade” OR “corporate governance and maturity model”, resultaram em 779 itens.

Dos 779 retornos da base de dados, 166 foram excluídos em virtude da duplicidade (identificados pelo título, e pela autoria: que apresentava descrição pelo nome completo ou sobrenome, nome), sendo a base para constituída de 613 itens, os

dados coletados foram: autor, ano da publicação, título e resumo. Esses dados foram incluídos no *software Microsoft Excel*, e *software* livre R para a realização de análise de termos. Os documentos foram transformados em textos, removendo elementos textuais como: pontuação, separação de sílaba, números e marcações, ocorrendo a separação de títulos e resumos.

Em relação a temporalidade, a base resultou na publicação de três itens (1948, 1975 e 1992), retirados do *corpus* da análise em virtude dos temas não contemplarem o estudo (atividade educacional no ensino primário, secundário e responsabilidade do governo, fatores que afetam a revegetação natural de áreas pela emissão atmosféricas na costa norte da Columbia e o estudo do mel de pomares de caroço de fruta, respectivamente). Assim o primeiro item (1998), uma dissertação, apresenta como objetivo de examinar a ligação entre as práticas de governança empresarial e o desempenho da empresa entre 1980 e 1995.

Percebe-se que o número de itens aumentou em 2008 (de 18 para 39), 2010 (46), 2012 (60), chegando a 70 publicações no ano de 2016, apresentando apenas um item, no ano de 2020, em virtude de a pesquisa ser realizada no início do mês de novembro, demonstrando um crescimento exponencial, côncavo no início até o ano seis (2003), para a partir desse ano acelerar o crescimento, em que não atinge ainda o ponto de saturação e está em pleno crescimento (ALVARADO, 2012).

Observa-se o aumento no interesse da comunidade acadêmica sobre o tema, visto o crescimento e continuidade. A quantidade média de publicações calculada considerando a soma das publicações anuais dividido pelo total de anos (entre 1998 e 2020) é de 26,47 itens por ano. O pico de publicações acontece no ano de 2016, com 70 itens.

No que se refere ao quantitativo de autores, os 610 itens representam 605 autores diferentes, em que cinco autores (Alexandre José Henrique de Oliveira Luna, Elaine Cristina Lopes, Fernanda Gomes Victor, Henrique Castro Martins e Leonardo Valles Bento) apresentam duas obras (dissertação e tese), sobre o tema governança. Os cinco autores representam menos que um por cento do total de autores e a representatividade de 1,64% do total de itens, com diferença da defesa da dissertação para a tese inferior ou igual a seis anos.

Foi realizado análise de termos no título, pois “nenhuma síntese no texto é tão concisa quanto o título [...] tem como objetivo de, resumidamente, informar o conteúdo [...] e destacar os pontos relevantes e inovadores da pesquisa” (PEREIRA, 2018, p.

148). A análise de termos realizada resultou em uma, duas e três palavras conjuntas. Em relação a uma palavra, a de maior predominância foi governança (476 vezes repetidas), seguido de corporativa (314 vezes), empresas (128) e estudo (113). Com duas palavras adjacentes, o levantamento demonstra “governança corporativa” com 290 repetições, seguido de “práticas governança” (53), “estudo de caso” (43) e “empresas brasileiras” (29).

O quadro 13, demonstra a análise no título, agrupado em três palavras adjacentes, que as palavras em conjunto “práticas governança corporativa” apresentam destaque com 40 repetições.

Quadro 13 – Análise de termos nos títulos do corpus da análise, três palavras adjacentes

Ordem	Frequência (número de vezes)	Quantidade de palavras diferentes	Palavra (s)
1ª	40	1	práticas governança corporativa
2ª	19	2	governança corporativa desempenho; governança corporativa empresas
3ª	16	1	governança corporativa estudo
4ª	12	1	boas práticas governança
5ª	10	1	governança corporativa brasil
6ª	9	2	empresas capital aberto; governança tecnologia informação
7ª	8	1	corporativa estudo caso
8ª	6	6	empresas listadas bmfbovespa; estudo casos múltiplos; governança corporativa análise; mecanismos governança corporativa; mercado capitais brasileiro; níveis diferenciados governança
9ª	5	12	brasileiras capital aberto; capital aberto brasil; companhias abertas brasileiras; corporativa estrutura propriedade; diferenciados governança corporativa; governança corporativa estrutura; governança corporativa gestão; governança corporativa sobre; governança corporativa sociedades; mecanismo governança corporativa; melhores práticas governança; responsabilidade social corporativa; sociedades economia mista
10ª	4	20	bolsa valores paulo; corporativa empresas brasileiras; corporativa sociedades economia; custo capital próprio; empresas brasileiras capital; estudo caso empresa; governança corporativa bovespa; governança corporativa custo; governança corporativa instituições; governança corporativa organizações; governança corporativa setor; governança corporativa valor; governança setor público; índice governança corporativa; influência governança corporativa; maturidade gestão riscos; níveis governança corporativa; novo mercado bovespa; qualidade governança corporativa; sobre governança corporativa
11ª	3	35	conceito governança corporativa; contexto governança corporativa; contribuições práticas governança; corporativa criação valor; corporativa desempenho econômico financeiro; corporativa desempenho empresas; corporativa empresas familiares; corporativa empresas listadas; corporativa estudo sobre; corporativa instituições financeiras; efeitos governança corporativa; empresas listadas bovespa; empresas listadas índice; equity venture capital; estudo caso indústria; estudo caso sobre; gestão tecnologia informação; governança corporativa bancos; governança corporativa cooperativas; governança corporativa criação; governança corporativa impacto; governança corporativa participação; maturidade governança corporativa ; mercado acionário brasileiro; nível maturidade gestão; organizacional governança corporativa; private equity venture; profissionalização empresas familiares; qualidade informação contábil; relação governança corporativa; relação práticas governança; sob ótica governança; tecnologia informação estudo; universidades federais brasileiras; valor. ausente
12ª	2	177	...
13ª	1	3862	...

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Observa-se que o título “funciona como chamariz para atrair o leitor e auxiliá-lo a decidir se dedica ou não tempo para inspecionar o texto correspondente” apresentando “[...] ser exato, claro e atraente, [...] parte mais lida” (PEREIRA, 2018, p. 148). Neste contexto, identifica-se que nas ordens 1º, 2º 3º e 4º temáticas resultante

a governança corporativa (práticas, desempenho, estudo, boas práticas), que na 6º, 7º, 8º e 9º estudos realizados em empresas de capital aberto. A palavra denominada maturidade, aparece com gestão de risco, com quatro repetições e em conjunto com governança corporativa com três repetições.

Também foi realizada a análise de termos nos resumos, em virtude deste “auxiliar o leitor a formar rápido juízo sobre o conteúdo [...] apenas lendo seu início [...] visão concisa do documento, pontos relevantes ou inovadores da pesquisa [...] características principais da pesquisa [...] como instrumento de triagem (PEREIRA, 2018, p. 168). A realização com uma palavra, demonstra “governança” em destaque com 2384 repetições, seguido de corporativa (1304), empresas (1254) e práticas (746).

A presença de duas palavras adjacentes, ênfase para “governança corporativa” com 1191 repetições, seguido de “práticas governança” (409), “boas práticas” (172) e conselho administração (16). O quadro 14, apresenta a análise no resumo, agrupado em três palavras, com relevância para o quantitativo de repetições das palavras “práticas governança corporativa” e “boas práticas governança”.

Quadro 14 – Análise de termos nos resumos do corpus da análise, três palavras adjacentes

Ordem	Frequência (número de vezes)	Quantidade de palavras diferentes	Palavra (s)
1º	268	1	práticas governança corporativa
2º	126	1	boas práticas governança
3º	54	1	melhores práticas governança
4º	47	2	governança corporativa empresas; níveis diferenciados governança
5º	41	1	diferenciados governança corporativa
6º	35	1	qualidade governança corporativa
7º	32	2	brasileiras capital aberto
8º	31	1	governança corporativa é
9º	30	2	bolsa valores paulo; empresas capital aberto
10º	29	1	empresas brasileiras capital
11º	28	2	governança tecnologia informação; nível governança corporativa
12º	27	1	tecnologia informação ti
13º	24	1	níveis governança corporativa
14º	23	1	brasileiro governança corporativa
15º	22	3	deste trabalho é; estrutura governança corporativa; instituto brasileiro governança
16º	21	2	adoção boas práticas; sobre governança corporativa
17º	20	5	comissão valores mobiliários; estudo caso único; índice governança corporativa; mercado capitais brasileiro; rio grande sul
18º	19	1	governança corporativa bovespa
19º	18	7	adoção práticas governança; governança corporativa gc; princípios governança corporativa; qualidade informação contábil; regressão linear múltipla; relação governança corporativa; valores mobiliários cvm
20º	17	2	maturidade governança corporativa; nível novo mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na análise de termos realizada nos títulos e resumos se observa que o tema governança corporativa está presente em diferentes estudos, os quais são categorizados como: em análise; normas/legislação/regulamentação; desempenho e geral, conforme quadro 15.

Quadro 15 – Categorias fruto da análise de termos nos títulos e resumos do corpus da análise

Categorias	Significado	Palavras (s)
Análise	local, instituição da realização do estudo	bolsa de valores; Brasil; capital aberto; cooperativas; economia mista; empresa; empresas familiares; estudo; estudo de caso; estudos múltiplo; gestão de risco; instituições; instituições financeiras ; listados BMF; mercado capitais; novo mercado; organizações; setor público; sociedades ; tecnologia da informação; universidades federais
Normas Legislação Regulamentação	regras relativas a governança	Comissão Valores Mobiliários; Instituto Brasileiro de Governança
Desempenho	características, formas previamente definida para avaliação	boas práticas; econômico ; financeiro; índice; maturidade; melhores práticas; práticas ;qualidade
Geral	definição de assuntos para entendimento	análise; conceito; contexto; contribuições; criação; custo ; diferencial; efeitos; estrutura; gestão; impacto; influência; mecanismo; níveis; princípios ; responsabilidade social; sobre; valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação à categoria análise, verifica-se a utilização da governança corporativa como comparação entre países segundo Sharma (2014), relacionado ao desempenho econômico e financeiro no setor de serviços educacionais Rodrigues (2015), e entre bancos centrais (Brasil, Canadá e Inglaterra) Faria; Streit (2016). Quanto a níveis de maturidade: em tecnologia de informação Gonçalves (2012); na agricultura Capovilla (2016), Pimentel (2018), nas agências reguladoras Júnior Casanova (2014); e nas cooperativas de crédito Nogueira (2015); Simões (2017); Paiva (2018); Almeida (2019); Cagnini (2019).

Nota-se a utilização do modelo de maturidade da tese de Bramont (2012) como estudo preliminar para as obras de: Holanda (2014), de Nogueira (2015), de Almeida (2019), de Cagnini (2019), e o emprego do código de melhores práticas do IBGC para as obras de: Gonçalves (2012), de Bramont; Souza Neto (2012), de Simões (2017), Coelho (2018), mas não estabelece um modelo padrão para as organizações, independente do tipo de legislação. Sendo o mercado de capitais no Brasil, por meio da Bovespa apresenta classificações para as empresas listadas de acordo com as práticas de governança adotadas no novo mercado, nível 2, nono 1 e Bovespa Mais, denominada de níveis de Governança Corporativa na Bovespa.

O modelo de Bramont (2012), considerado o modelo preliminar de maturidade em governança corporativa, voltado para organizações que operam no Brasil, apresenta como público alvo a alta administração das organizações. Denominado de *Maturity in Corporate Governance* - MaCGov, o modelo simplificado e básico de maturidade, separado em 4 diretrizes (conforme quadro 16).

Quadro 16 – Diretrizes do modelo preliminar de maturidade em governança corporativa - MaCGov

Diretriz	Denominação	Descritivo
1	Compêndio de melhores práticas	- Estabelece código de melhores práticas (constante atualizações). - Critérios de seleção: foco no ambiente institucional brasileiro; disponibilidade pública e gratuita; generalização; atualização; legitimidade; transparência no processo de elaboração. * Único código utilizado, Código Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC
2	Dimensões de maturidade	- Converte os princípios do IBGC em dimensões: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) responsabilidade corporativa
3	Níveis de maturidade	Estabelece cinco níveis de maturidade: - nível 1: Iniciado: começo da conscientização sobre governança corporativa (práticas básicas implantadas); - nível 2: Expandido: uma prática associada a cada órgão de governança corporativa; - nível 3: Institucionalizado: mais práticas sendo executadas simultaneamente na organização, o que é realizado na companhia está relacionado a governança corporativa, formalizado, institucionalizado e documentado. - nível 4: Aprimorado: oportunidades de melhoria, implementando aperfeiçoamentos nascentes da retroalimentação. - nível 5: Completo: as práticas abrangem todo o órgão e são periodicamente revisadas na busca da melhoria contínua de todo o sistema.
4	Práticas	Análise do Código IBGC e extraiu práticas consideradas mais significativa, generalizáveis e mutuamente excludentes, resultante em 50 práticas propostas. Nível 1 (compreende 3 práticas); Nível 2 (compreende 8 práticas); Nível 3 (compreende 15 práticas); Nível 4 (compreende 13 práticas); Nível 5 (compreende 11 práticas).

Fonte: Adaptado de Bramont (2012)

O modelo focado em “[...] processos, os quais podem ser repetidos, documentados, quantitativamente aferidos ou otimizados, [...] abrange a estrutura organizacional e composição acionária” (BRAMONT, 2012, p. 73). Neste contexto, as dimensões: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) responsabilidade corporativa, apresentam-se mais agressivas em determinado nível de maturidade, em virtude da quantidade de práticas avaliadas.

A tese de Bramont (2012), apresenta destaque em 2013, que rendeu o 1º lugar no Prêmio IBGC Itaú – Academia e Imprensa com a obra “Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar”, artigo que originou da tese.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, desde 1999, publica documentos específicos no âmbito de boas práticas de governança corporativa, sendo denominado “[...] de uma série de publicação Cadernos de Governança” (IBGC, 2014, p.9). No ano de 2014, publica o “Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado” (IBGC, 2019, p. 6), utilizado como auxílio para as obras de: Gonçalves (2012), Bramont; Souza Neto (2012), Simões (2017) e Coelho (2018).

No ano de 2018 lança o projeto denominado “Métricas de Governança Corporativa”, utilizando cinco dimensões, voltado para “[...] empresas de capital fechado de qualquer porte, exceto as microempresas (ME) ou empresas de pequeno porte (EPP), optantes ou não pelo Simples Nacional” (IBGC, 2019, p. 7), e 15 indicadores (quadro 17).

Quadro 17 – Dimensões e indicadores da métrica de governança corporativa para empresas de capital fechado

Dimensões	Indicadores	Número de perguntas e subperguntas	Pontos percentuais	% indicador
1. Sócios	1. Assembleia / Reunião de Sócios	2	0,4	0,25
	2. Formalização da governança	4	0,6	
2. Conselho	3. Estrutura	3	0,1	0,3
	4. Dinâmica e atribuições	12	0,7	
	5. Avaliação e remuneração	6	0,1	
	6. Comitês	5	0,1	
3. Diretoria	7. Dinâmica e atribuições	7	0,5	0,25
	8. Avaliação e remuneração	8	0,35	
	9. Transparência	2	0,15	
4. Órgãos de controle e fiscalização	10. Auditoria independente	4	0,45	0,1
	11. Conselho fiscal	2	0,05	
	12. Riscos, controles e <i>compliance</i>	4	0,5	
5. Conduta e conflitos de interesse	13. Código de conduta	4	0,4	0,1
	14. Formalização da governança	2	0,2	
	15. Transações entre partes relacionadas	2	0,4	
Total		67		1

Fonte: (IBGC, 2019, p. 38)

Dividido em cinco níveis de maturidade (evolução), o qual recebe uma pontuação (quadro 17), resultante do peso específico empregado para cada indicador, e cada indicador recebe pontuação que varia de zero a cem. A pontuação é agregada a cada dimensão conforme o preenchimento dos questionários, em que a empresa pode apresentar para cada dimensão um nível embrionário diferente. Os níveis são:

embrionário (0 a 20 pontos); inicial (20,01 a 40 pontos); básico (40,01 a 60 pontos); sólido (60 a 80 pontos), avançado (80,01 a 100 pontos).

Na BMF&BOVESPA, em junho de 2001, a antiga Bolsa de Valores de São Paulo, que em 2008, realiza a fusão com Bolsa de Mercadorias e Futuros – BM&F passa a ter a denominada alterada de BM&FBOVESPA para B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, em que lança o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada – IGC, com o objetivo de ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas listadas no segmento de Novo Mercado ou nos Níveis 1 ou 2, Bovespa Mais e Tradicional (Brasil Bolsa Balcão, 2021a, n. p.), medindo o desempenho das empresas que apresentam bons níveis de governança corporativa.

Os segmentos de mercados (Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais e Tradicional) foram preparados no mercado de capitais brasileiros, para o desenvolvimento de segmento diferenciado nos diferentes perfis de empresas, alinhando as práticas mais modernas e transparente com seus acionistas ou cotistas, sendo que todos os segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas (além da Lei das S.As). O segmento denominado de Novo mercado necessita do nível mais alto de governança, criado no ano 2000 torna referência em transparência e respeito ao acionista, apresentando como regras principais do segmento exposta no quadro 18.

Nesse Novo mercado, com a reforma do Regulamento, este necessita que a companhia realize “[...] alteração no Estatuto Social, na estrutura de Administração, nos órgãos de Fiscalização e Controle, assim como nas obrigações periódicas e eventuais de divulgação de informações e documentos da Companhia” (EY, 2020, n. p.). Essas modificações evidenciam “o aumento da relevância do papel do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria, assim como as regras relacionadas a mecanismos de Gestão de Riscos, Controles Internos, Compliance e Auditoria Interna” (EY, 2020, n. p.). As empresas listadas no segmento de nível 2, são similares ao Novo Mercado, apresentando como diferença principal a oferta em ações preferenciais – PN, com direito a voto em casos de situações críticas (fusões e aquisições).

O segmento de nível 1, considerado como primeiro passo de governança corporativa, apresenta como requisito superior a lei das S/A., com 25% das ações em circulação no mercado – *free float* (percentual de ações que podem ser vendidas e compradas na bolsa de valores, livre negociação).

O segmento denominado de Bovespa Mais desenvolvido para médias empresas que pretendem entrar no mercado de maneira gradual, não necessita apresentar oferta pública de ações, sendo que no prazo de 7 anos para realizar o *Initial Public Offering* – IPO (Oferta Pública Inicial). Assim a empresa pode entrar gradualmente para o mercado, tendo como possibilidade ofertar menor volume financeiro e menor número de investidores, sendo objetivo de longo prazo.

Nesse contexto a Bolsa de Mercadorias e Futuros, apresenta o segmento Nível 1 como a dimensão / diretriz / estágio /fase superior aos requisitos exigidos pela lei, passando ao nível 2 e ao denominado Novo mercado.

Quadro 18 – Comparativo entre os níveis de Governança Corporativa dos segmentos de mercado

Quadro 10 – Comparativo entre os níveis de Governança Corporativa dos segmentos de mercado					
	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	No mínimo 25% de <i>free float</i>			25% de <i>free float</i> até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos			Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Obrigações do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Facultativo	Obrigatório	Facultativo	

Fonte: Brasil Bolsa Balcão (2021b)

3.4 CARACTERÍSTICAS DE UM MODELO DE MATURIDADE

Na formação do modelo, que será como um guia para a organização, há a necessidade de a empresa localizar onde está (qual nível de maturidade) e de que maneira está (diagnóstico), tendo como foco almejar / alcançar ponto mais elevado que o anterior, ou seja, mensurar o grau de evolução. Assim o modelo de maturidade “[...] consiste em um conjunto de elementos que [...] fornece um direcionamento para as organizações, propiciam identificar, analisar e avaliar determinado segmento” (TORRES, 2015, p.28).

Para a construção de modelos, estes podem apresentar como características de estabelecimento: do topo para baixo ou de baixo para cima. O modelo topo para baixo (decrecente) “[...] primeiramente é estabelecido os níveis de maturidade e em seguida definição das características e as diferentes dimensões” (TORRES, 2015, p.30). De maneira crescente o modelo de baixo para cima “[...] caracteriza por definir primeiro as dimensões e características para posterior atribuí-los aos níveis de maturidade” (TORRES, 2015, p.30).

Após a definição do modelo (com a indicação das quantidades e denominações seja esta: dimensões / diretriz / estágios / fases / níveis) e descrição, necessita-se conhecer as características para o seu desenvolvimento (quadro 19).

Quadro 19 – Características para formação do modelo de maturidade”

Características	Descrição
Objeto de avaliação de maturidade	Permitir a avaliação de uma variedade de objetos diferentes (tecnologia / sistemas, processos).
Dimensão	São áreas de capacidade específicas que descrevem diferentes aspectos do objeto de avaliação. Dimensões devem ser de preferência exaustiva e distintas. Cada dimensão é especificada por uma série de características (práticas, as medidas ou ações) em cada nível.
Níveis	São comportamentos do objeto que é avaliado. Cada nível deve ter um conjunto de características distintas (práticas, as medidas ou ações por dimensão) que são empiricamente testáveis.
Princípio da Maturidade	Podem ser contínuos ou completos: - Contínuos: permite uma pontuação de características em diferentes níveis, pode ser determinado por um <i>ranking</i> (ponderada) soma das pontuações individuais ou os níveis individuais em diferentes dimensões. - Completos: todos os elementos de um nível distinto sejam alcançados, especifica claramente um conjunto de metas e práticas fundamentais que precisam ser implementadas a fim de chegar a um determinado nível.
Avaliação	Realizada por métodos qualitativos ou quantitativos

Fonte: Adaptado de Raber; Winter, Wortmann (2012) e Torres (2015)

Após identificação das características é preciso estabelecer categorias (WENDLER, 2012), ou subdimensões para o conteúdo da investigação (COUTINHO, 2020). Neste contexto, a divisão principal representa aspectos mais relevantes (principais) na temática estabelecida do modelo, e as subdivisões descrevem com maior detalhe cada uma das dimensões principais (COUTINHO, 2020), detalhando na questão de análise o item a ser avaliado.

Com o estabelecimento dos itens a serem investigados (formato do questionário), cabe determinar a coleta de dados (forma para coletar, recolher e armazenar as informações), mensuração (fórmula matemática para medir o grau de maturidade), análise de desempenho (descobre quantitativamente qual o grau de maturidade), e plano de medição de melhorias (revela se o modelo dispõe formas de implementação de melhorias) (OLIVEIRA, 2006).

Foram abordados os modelos precursores de maturidade que auxiliam para o desenvolvimento ou base para outros novos modelos, que para o objetivo geral da tese estruturou-se a base metodologia descrita no capítulo 4.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, os procedimentos e os recursos que são utilizados para o desenvolvimento da tese, bem como os instrumentos e técnicas de coleta, as características de análise e as estratégias adotadas aos dados, ou seja, evidencia-se o caminho percorrido para a construção do estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Prodanov Freitas (2013), a pesquisa é classificada quanto: à natureza, aos objetivos e aos procedimentos; Gil (2008) descreve os objetivos como níveis de pesquisa e os procedimentos quanto ao delineamento a ser seguido. Já Silveira e Córdova (2009, p.31), incluem a classificação da pesquisa quanto a abordagem qualitativa ou quantitativa.

A pesquisa define-se quanto a natureza em **aplicada**; quanto aos objetivos ou níveis de pesquisa em **descritiva**, quanto aos procedimentos ou delineamento em **bibliográfica**, e quanto a abordagem em **qualitativa**. Aplicada por contribuir para a solução de um problema prático: contribuindo no modelo para mensurar a maturidade do conselho de administração e um acompanhamento da evolução da maturidade da organização. Descritiva, uma vez que descreve características e investiga formas de maturidade, entre os vários estilos e aspectos das organizações, desdobrando no contexto de normas internas e regulamentos. A abordagem caracteriza-se como qualitativa, pois “[...] busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito descrever, compreender, explicar” (GERHARD; SILVEIRA, 2009, p.32) os fatos e dados. Para tanto, o procedimento ou delineamento da pesquisa se dará por meio da pesquisa bibliográfica, utilizando-se “[...] de fontes secundárias [...] para explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.183).

De acordo com os desdobramentos do objetivo geral, cada capítulo da tese apresenta procedimentos adotados para a coleta, tratamento e análise dos dados de maneira particularizada.

O Capítulo 2 caracteriza-se quanto aos procedimentos como uma pesquisa bibliográfica (PRODANOV; FREITAS, 2013) “[...] procedimento adotado para a coleta

dos dados [...] conhece os fatos passados [...] com base em dados secundários [...]” (GIL, 2008, p.50) demonstrando um estudo histórico. Como técnica de revisão de literatura, utilizou-se a denominada visão geral, “[...] resumo da literatura que tenta pesquisar e descrever suas características” (GRANT, M. J.; BOOTH, A. 2009, p.94, tradução nossa), apresentando um panorama, definição, início da utilização do termo, análise comparativa entre os principais sistemas de governança corporativa adotados no mundo e os modelos clássicos.

Os principais componentes, são demonstrados pelos sistemas adotados no mundo, com a adoção do Brasil, desenvolvendo a linha do tempo do estudo no país.

No Capítulo 3 nas seções 3.1 e 3.2 é caracterizado como pesquisa bibliográfica que “reside no fato de permitir uma gama de fenômenos, dados muito dispersos pelo espaço, sendo um estudo histórico para conhecer os fatos passados” (GIL, 2002, p.45) para verificar a abrangência dos modelos de maturidade. Para isso, utilizou-se o método revisão de literatura, que consiste em “[...] materiais publicados que fornecem exame da literatura recente ou atual [...] em vários níveis de completude e abrangência” (GRANT, M. J.; BOOTH, A. 2009, p.94, tradução nossa). Desenvolvendo a definição, a representatividade, aplicabilidade e quais os modelos são pioneiros sobre o assunto.

Para a definição dos estudos pioneiros, ocorreu a realização de estudo bibliométrico para identificar quais são as publicações da temática, ao qual este estudo “[...] possibilita o direcionamento de novas investigações sobre o tema e contribuem para obtenção de indicadores da produção científica, identificando temporalidade” (DIAS; et al., 2020, p.3), na base de dados Scopus (Elsevier). Os termos inseridos em busca avançada, apresentando como parâmetro o título, o resumo e palavras-chave, foram: “modelo de maturidade” OR “*maturity model*”. Foi coletado o quantitativo de itens publicados por ano, inseridos no programa *Microsoft Excel*, e resultou na identificação dos modelos precursores de: Greiner (1972), de Crosby (1979), de Humphrey (1987), de Paulk et al. (1993), de Hevner et al. (2004), de Bruin et al. (2005), de Becker et al. (2009) e de Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Para cada modelo utilizou-se a técnica de revisão da literatura, desenvolvendo aplicabilidade, dimensão, pontos positivos e negativos.

Na seção 3.3 caracteriza-se quanto: ao nível de pesquisa em exploratória, que “[...] proporciona mais informações sobre o assunto” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51), conduzida quanto ao delineamento da pesquisa em bibliográfica, “[...] utilizando-

se citações que sustentem as afirmações (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.55), e quanto a abordagem em quantitativa, que “[...] utiliza procedimento estruturado para a coleta de dados [...] mediante condição de controle [...] enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados numéricos” (GERHARD; SILVEIRA, 2009, p.34).

As bases de dados para a coleta dos materiais foram: BDTD, BRAPCI, Google acadêmico, LISA (via portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), ND LTD, Scopus (Elsevier) (via portal de periódicos da CAPES) e Scielo. Cada base apresenta peculiaridades no processo de coleta de informações descrita no quadro 20. A realização da pesquisa ocorreu em 6 de novembro de 2020.

Quadro 20 – Peculiaridades na definição de busca nas bases de dados

Termos de busca	Base de Dados	Campo de busca	Especificidades na busca	Itens recuperados (número de itens)
“governança corporativa e modelos de maturidade” OR “corporate governance and maturity model”	BDTD	Busca avançada	Todos os campos	0
	Brapci	Pesquisa básica	Título, palavra-chave e resumo	0
	Google acadêmico	Pesquisa avançada	Excluídas patentes e citações	2
	Lisa	Busca básica		0
	ND LTD	Busca básica	Filtro: <i>language (english, portuguese)</i>	777
	Scopus (Elsevier)	Pesquisa avançada	Filtros: <i>article, title, abstract, keywords</i>	0
	Scielo	Método integrado	Todos os itens	0
Total				779

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Os metadados extraídos das bases de dados dos itens foram: autor, ano, título e resumo, exportados individualmente, no programa *Microsoft Excel*. A partir dos 779 itens recuperados (dados brutos), procedeu-se a eliminação dos itens duplicados (166) itens, identificados na planilha, pela repetição de títulos em conjunto com o metadado autor.

Em um segundo momento, as planilhas denominadas “título” e “resumo” foram inseridas no *software* livre R para a realização de análise de termos, com foco “[...] na quantidade de vezes em que os respectivos termos aparecem nas publicações” (YOSHIDA, 2010, p. 58).

Após a inserção ocorreu a remoção de caracteres especiais (@, √), conversão de caracteres para caixa baixa (Como – como), remoção de acentuação e pontuação (é – e, ponto para lugar em branco). Após a remoção, ocorreu a

aplicação dos comandos para a geração dos resultados, quanto a uma palavra, duas palavras em conjunto e três palavras, para o título e para o resumo da coleta realizada.

Nesse contexto, os resultados geram “quantidade de padrões [...] relevantes ou interessantes [...] com a finalidade de auxiliar seu usuário no entendimento e utilização do conhecimento representado por este padrão” (MORAIS; AMBRÓSIO, 2007, p. 5). Assim, foi realizado a classificação (ordem) das palavras adjacentes de maior predomínio, para os títulos e resumos, e também a categorização para o tema com a técnica de revisão da literatura, denominada de método de revisão de mapeamento/ mapa sistemático (GRANT, M. J.; BOOTH, A. 2009, p. 94) “mapeia e categoriza a literatura existente [...] identificando lacunas na literatura de pesquisa”. O mapeamento da categorização do estudo foi quanto: à análise, às normas/ legislação/ regulamentação, ao desempenho e ao geral.

O Capítulo 4 apresenta a caracterização da pesquisa, os procedimentos e as técnicas utilizadas para definir, coletar, analisar e interpretar dados, para cada Capítulo.

O Capítulo 5, caracteriza-se do ponto de vista como exploratória que “[...] tem com finalidade proporcionar mais informações [...] enfoque para o assunto” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51), conduzida do ponto de vista dos procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica em que “coloca o pesquisador em contato [...] com o material já descrito” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.54), e quanto a abordagem em quantitativa, em que “[...] significa traduzir em números [...] informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.69).

As bases de dados para a coleta dos materiais foram: BDTD, BRAPCI, Google Acadêmico, Lisa, NDLTD, Scopus e Scielo, em agosto de 2021. Cada base apresenta sua peculiaridade representada no quadro 21.

Quadro 21 – Peculiaridades na definição de busca nas bases de dados

Termos de busca	Base de Dados	Campo de busca	Especificidades na busca	Itens recuperados (número de itens)
“corporate governance maturity model” OR “organisational governance	BDTD	Busca avançada	Todos os campos	0
	Brapci	Pesquisa básica	Título, palavra-chave e resumo	0
	Google acadêmico	Pesquisa avançada	Excluídas patentes e citações	25
	Lisa	Busca básica		0
	NDLTD	Busca básica	Filtro: <i>language (english, portuguese)</i>	222

Termos de busca	Base de Dados	Campo de busca	Especificidades na busca	Itens recuperados (número de itens)
maturity model	Scopus (Elsevier)	Pesquisa avançada	Filtros: <i>article, title, abstract, keywords</i>	0
	Scielo	Método integrado	Todos os itens	0
Total				247

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Foram lidos os resumos e analisados os modelos de maturidade relacionado com a governança corporativa. Assim, foram considerados os modelos e os códigos de governança, descritos as justificativas de cada escolha. Para cada modelo foram descrito o objetivo, forma de medir a maturidade, em conjunto com o descritivo dos códigos de governança e boas práticas. Para os códigos foram descritos o conteúdo, orientações / recomendações, descrição, detalhes específicos, visão geral e os padrões de boas práticas.

Os modelos de maturidade foram comparados quanto: ao ano de constituição, níveis / estágios de maturidade, atributos, descrição / contribuições que serviram como base para a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaça (análise SWOT).

O Capítulo 6 se caracteriza como uma pesquisa quanto aos objetivos em descritiva, que visa “[...] descrever as características de determinado fenômeno” (SILVA; MENEZES, 2005, p.21), quanto aos procedimentos em bibliográficas “[...] por fornecer dados [...] relevantes” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.158) e quanto a abordagem em qualitativa pela “[...] interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70).

Na constituição do modelo optou-se pelas fases (escopo e *design*) de Bruin *et al.* (2005), e o modelo orientado à área de foco de Van Steenberg; Berg; Brinkkemper (2007b). As áreas de foco foram definidas pela legislação e pelas boas práticas de governança corporativa, que originaram os componentes a serem avaliados (nomenclatura no modelo). Cada componente (43), originou perguntas (variando de quatro a 11 questões) com base em boas práticas que foram classificados quanto a capacidade em: definição, implementação, monitoramento e aperfeiçoamento. Essas respostas, das perguntas dicotômicas originaram a matriz da proposta do modelo, quanto a classificação de cada componente em cada nível de maturidade na capacidade.

Como processo para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos pautam-se em diversos autores, de forma a auxiliar o encaminhamento metodológico, o quadro 22 representa a relação entre objetivos específicos, conceitos e autores.

Quadro 22 – Relação entre objetivos específicos, conceitos e autores

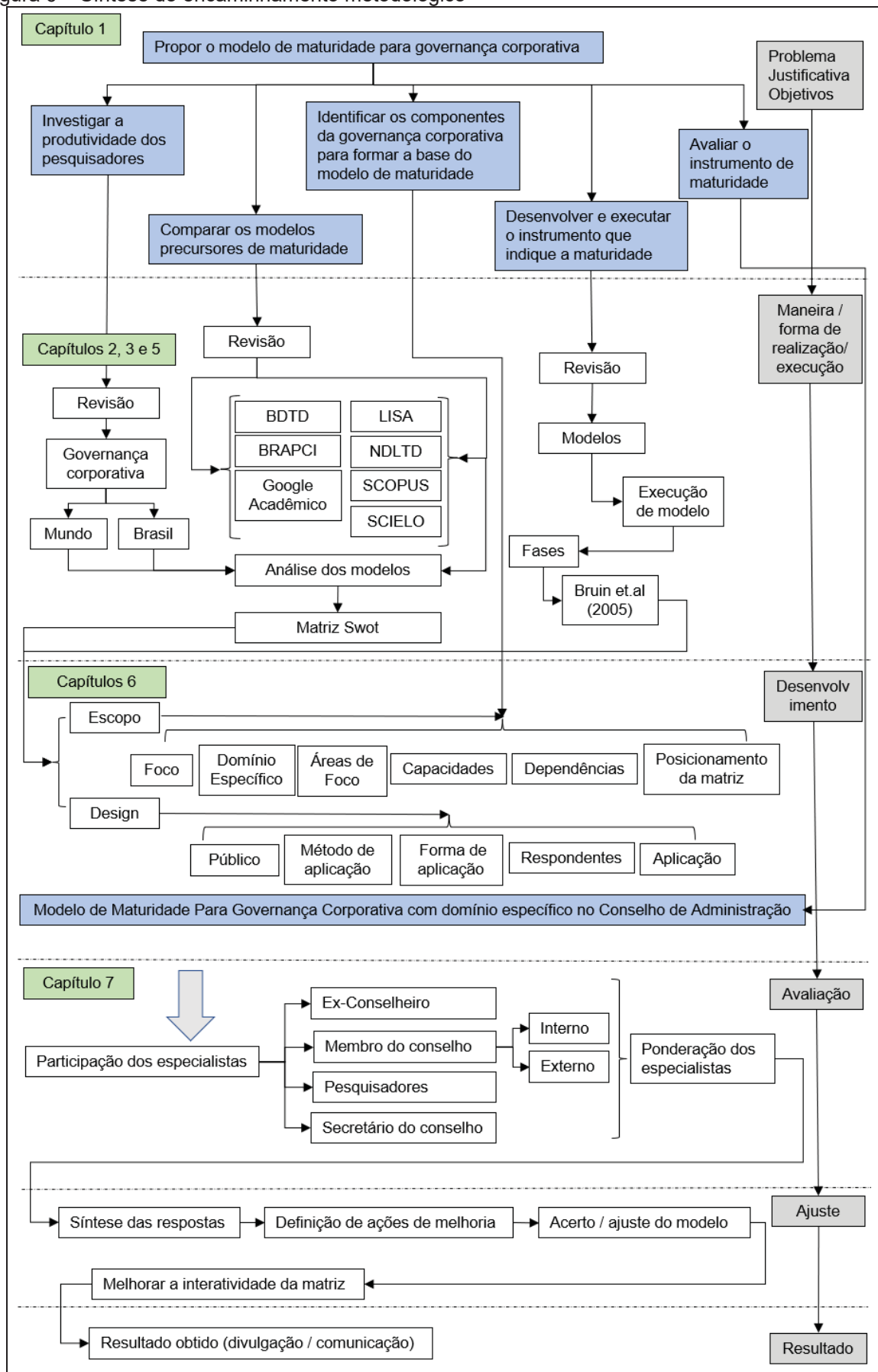
Objetivos específicos	Conceitos	Autores
a) investigar a produtividade dos pesquisadores, quanto a temporalidade, quantidade de autores, aplicando as leis bibliométricas na temática governança corporativa e modelos de maturidade;	Indicadores quantitativos da atividade acadêmica	Alvarado (2006); Urbizagastegui (2008)
b) comparar os modelos precursores de maturidade;	Descrição dos modelos pioneiros de maturidade (linha do tempo, aplicabilidade, dimensão)	Greiner (1972); Crosby (1979); Humphrey (1988); Paulk et al. (1993); Hevner; March; Park (2004); Bruin; Rosemann (2005); Becker; Knackstedt; Pöppelbß (2009); Pöppelbuß; Röglinger (2011)
c) identificar os componentes da governança corporativa para formar a base do modelo de maturidade;	Investigação de itens necessários para a constituição do modelo	BRASIL (1976b); BRASIL (2001); IBGC (1999); IBGC (2001); IBGC (2004); IBGC (2009); IBGC (2014); IBGC (2015); IBGC (2016); IBGC (2017); IBGC (2019); IBGC (2020); IBGC (2021).
d) desenvolver e executar o instrumento que indique a maturidade;	Exploração total e objetiva dos dados informativo	
e) avaliar o instrumento de maturidade	Realização por especialistas e profissionais da área	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Desta forma, a partir das explanações metodológicas e a sustentação teórica contida nos Capítulos 2, 3, e 5, apresenta-se a análise e discussão do resultado (Capítulo 6) com a metodologia proposta no Capítulo 4.

A figura 6, demonstra a forma de constituição do alcance do objetivo geral, e dos objetivos específicos, ilustrando os procedimentos realizados para cada capítulo, com exceção do capítulo quatro, procedimentos metodológicos.

Figura 6 – Síntese do encaminhamento metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para cada capítulo, observa-se o quantitativo de referências quanto: a evolução temporal (ano de maior utilização), tipo de material utilizado (separado em: artigo, dissertação, evento científico, guia, legislação, livro, monografia, relatório técnico, *site*, tese e trabalho acadêmico) demonstrado em quantidade e em percentual (Apêndice 11).

5 COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE RELACIONADO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Por apresentar diversas estratégias para alcançar o desejado, um modelo de maturidade está “[...] relacionado a um estado de plenitude, de preenchimento de lacunas e requisitos evolutivos que contribua para um estado melhor” (MARTINS; COSTA, 2017, p. 16), que pode ser “[...] definido como uma estrutura conceitual, com partes constituintes, na qual é definida a maturidade na área de interesse” (SOUZA; GOMES, 2015, p.6). O modelo de maturidade “[...] funciona como um guia para a organização, auxiliando-a a ter um conhecimento de onde e como está, para realizar um plano de melhoria na busca de excelência” (NASCIMENTO, 2018, p.14). Designado como “[...] um artefato o qual serve para resolver o problema de determinar o *status quo* das capacidades de uma empresa e identificar medidas para melhorá-las” (BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009, p. 2014). Assim, “[...] os modelos de maturidade são mecanismos capazes de quantificar numericamente a maturidade [...] auxiliam a elaboração de processos, indicam melhores prática” (PRADO, 2016, n.p).

Desse modo, a maturidade “[...] deve ser realizada sequencialmente, entretanto, os níveis poderiam se sobrepor [...], a sobreposição é baseada na quantidade de risco que a organização é capaz de tolerar” (SOUZA; GOMES, 2015, p. 11). O estabelecimento de níveis demonstra a capacidade de melhoria para a conquista dos níveis mais avançados, sendo que os “[...] níveis inferiores são considerados bons indicadores das principais etapas que uma organização deve empreender ao implementar um processo [...], enquanto os níveis mais altos de maturidade refletem as práticas mais avançadas” (NASCIMENTO, 2018, p.15), em que cada avanço da organização sinaliza o amadurecimento progressivo. Mas o fato de determinar os níveis está “[...] por detrás de escalas, mensurações e avaliações do grau de maturidade [...] que há uma correlação direta positiva entre a maturidade e desempenho (ou ao menos aspecto do desempenho ou capacidades)” (MARTINS; COSTA, 2017, p. 12). Neste contexto, “desenvolver maturidade é uma melhoria contínua” (SOUZA; GOMES, 2015, p. 7).

A maturidade pode ser utilizada em conjunto com um código. A aplicação de um código é considerada juntamente com “[...] regras que são seguidas, adotadas que aspira atingir [...] o padrão, aplique ou explique” (IBGC, 2016, p.10). O “modelo aplique

ou explique [...] se adequa a códigos de práticas de governança, [...] sistema que reconhece a prática da governança corporativa é uma jornada e não deve se traduzir a um modelo rígido de regramento aplicável a todas as companhias” (IBGC, 2016, p.10).

De acordo com Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004) o primeiro código de governança corporativa, é de 1978 editado nos Estados Unidos, pela Associação de executivos Americanos, intitulado *The Role and Composition of The Board of Directors of The Large Publicly Owned Corporation*. Nos anos seguintes, a agência reguladora do mercado de capitais americano e a bolsa de valores de Nova York reeditaram os códigos de boa governança (ROSSONI; SILVA, 2010).

Apenas na década de 90, ocorre a disseminação do código de governança corporativa, e para elaborar o código, os países com mercado de capitais mais desenvolvidos (Reino Unido), criaram em 1991 o “[...] comitê para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, [...] constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, sob coordenação de Adrian Cadbury” (FIORINI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n.p).

O relatório de Cadbury, publicado em dezembro de 1992, “[...] considerado pioneiro pelas propostas inovadoras da época” (FIORINI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016, n.p), apresenta como objetivo “[...] rever as práticas de governança corporativa relacionada a aspectos contábeis” (ABREU; et al., 2011, s.n), sendo desenvolvido “[...] focado em dois princípios da boa governança – *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência)” (SANTOS; COAN, 2017, p. 6).

Após este relatório, foram desenvolvidos os comitês (Greenbury e Hampel), com o relatório Greenbury em 1995, relacionado à remuneração dos executivos e conselheiros, e o relatório de Hampel em 1998, que “[...] definiu governança corporativa com dupla perspectiva: de responsabilidade e de prosperidade do negócio” (FERREIRA; QUELHAS, 2006, n.p).

Neste contexto, os autores Ferreira e Quelhas (2006) descreve código como descrição das práticas sugeridas a serem aplicadas, ou não, para o meio empresarial, formalizando uma série de recomendações, e modelo de maturidade como maneira / forma de promover a separação por nível de graduação (identificação da aplicação mais superficial a mais avançada). Assim, será demonstrada a posição que a

organização está situada e seu possível crescimento com a implantação (atingir cada nível), conquistando assim o mais alto grau determinado.

5.1 DESCRIÇÃO DE CADA MODELO DE MATURIDADE RELACIONADO À GOVERNANÇA

A identificação dos modelos de maturidade relacionado à governança (organizacional, empresarial, corporativa), realizada em 08 de agosto de 2021 nas bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD; Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação – BRAPCI; Google Acadêmico; *Library and Information Science Abstracts* – Lisa; *Networked Digital Library of Theses and Dissertation*– NDLTD; Scopus (Elsevier) e Scielo, resultaram em 247 itens.

Nos 247 itens foram lidos os resumos, dos quais foram analisados os modelos de maturidades mais relacionados com a governança corporativa, sendo avaliado em virtude de apresentarem como as organizações são geridas (ética), monitoradas, (gestão de risco, auditoria interna) envolvimento com sistemas de informações (apoio ao controle interno, implementando estrutura de TI) e relacionamento com sócios, conselheiros e demais partes interessadas (diretores, conselheiros). Não se enquadram no escopo da pesquisa o modelo de desenvolvimento / construção de *software*, como: *Capability Maturity Model for Software* – CMM, devido ao modelo considerar o “processo pelo qual o produto é construído [...] qualidade de seu processo de construção” (MEZZENA; ZWICKER, 2007, p.109), descrevendo “[...] uma organização num certo nível, mas sem prescrever o modo como há de atingir” (SAMPAIO, 1996, p.52).

Neste contexto foram considerados os modelos: *Modes of Managing Morality* – MMM; *Risk and Insurance Management Society* – RIMS; *Open Compliance and Ethics Group* – OCEG; *Control Objectives for Information na drelated Technology* – COBIT; *Information Technology Infrastructure Library* – ITIL; *Internal Audit Capability Model* – IA-CM; Modelo de maturidade de Wilkinson, Plant (2012) e *Maturity Corporate Governance* – MaCGov, seguindo a ordem cronológica (quadro 23). Também foram objetos de análise, os códigos de governança, em virtude que “para modificar alguns aspectos referentes à efetiva aplicação das práticas de governança corporativa, se faz necessário a alteração da legislação, o que é extremamente difícil, por envolver

interesses de diversos agentes” (TOLEDO, 2017, p.31), ao qual órgãos e instituições viram como uma alternativa a criação de manuais de boas práticas de governança que não apresentassem práticas restritas a um tipo, natureza de organização, como: código das melhores práticas de governança corporativa (1ª, 2ª e 3ª edição) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; *guidance on good practices incorporate governance disclosure*; *King Report on Governance Principles – King III*; código das melhores práticas de governança corporativa (4ª e 5ª edição) do IBGC; UK corporate governance (código combinado), seguindo a ordem cronológica (quadro 24).

Quadro 23 – Justificativa da escolha dos modelos de maturidade relacionados à governança corporativa

Modelo	Justificativa	Ano	Autor(es)
<i>Modes of Managing Morality</i> – MMM	Modelo de gestão ética nas organizações, em que a ética desempenha papel importante na governança, sendo “[...] que a ética e a governança corporativa são conceitos que se complementam mutuamente e um não pode prescindir dos princípios do outro” (PAI, 2008, p.101).	2003	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003)
<i>Risk and Insurance Management Society</i> – RIMS	Modelo de maturidade de risco, utilizado na qualidade da estrutura da organização (recursos humanos, estratégia, cultura), que faz “[...] parte integrante do processo de tomada de decisões empresariais, da proteção de ativos e processo de criação de valor, o que ressalta a importância de que essa estrutura seja adotada de uma governança adequada” (IBGC, 2017, p. 9)	2006	RIMS (2006)
<i>Open Compliance and Ethics Group</i> – OCEG	Modelo de governança empresarial, em que os atributos enfocam a tomada de decisão ao qual apresenta uma discussão: a capacidade, estrutura, processo, tecnologia de informação e resultado, sendo um “[...] modelo para atender gestores” (ALBUQUERQUE, 2019, p.52).	2007	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003)
<i>Control Objectives for Information related Technology</i> – COBIT	Gerenciamento da tecnologia da informação, sendo ferramenta de apoio aos gestores, “[...] adequado ao processo de negócio, [...] uma ampla gama de recursos de controle e auditoria aplicáveis a vários cenários e organizações” (LUCIANO; TESTA, 2011, p. 239) que contribuem para tomada de decisão e gerenciamento de risco.	2007	IT Governance Institute (2007)
Information Technology Infrastructure Library – ITIL	Modelo de maturidade de gerenciamentos de serviços de tecnologia da informação (modelo de maturidade de processos), sendo uma área “[...] acentuadamente estratégica dentro de cada empresa [...] com o alinhamento ao planejamento de negócios, [...] deixa de ser apenas um provedor de tecnologia para se tornar um parceiro dos negócios” (DALFOVO; et al., 2010, p.248).	2007	OGC (2010)
<i>Internal Audit Capability Model</i> – IA-CM	Modelo de maturidade para auditoria interna, em que “a auditoria interna fortalece a governança corporativa por meio de auditoria baseadas em riscos que prestam avaliação e oferecem conhecimentos	2009	IIA (2009)

Modelo	Justificativa	Ano	Autor(es)
	sobre processos e as estruturas que levam a organização ao sucesso” (IIA, 2018, p. 3).		
Modelo de maturidade de Wilkinson, Plant	Modelo de maturidade de governança organizacional para auditoria interna, que demonstra níveis de maturidade, em que a “[...] auditoria acrescenta valor [...] como ferramenta na execução, avaliação e recomendações na governança” (WILKINSON; PLANT, 2012, p.28)	2012	WILKINSON; PLANT (2012)
Maturity Corporate Governance – MaCGov	Modelo preliminar de maturidade em governança corporativa, com foco em “[...] um código de melhores práticas em detrimento de formar um conjunto de práticas” (BRAMONT, 2012, p. 73), representado no ambiente institucional brasileiro.	2012	BRAMONT (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os códigos de governança corporativa estão associados ao termo “prática”, que em “[...] conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais [...] determina o que as empresas [...] podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades [...] são alocados”(ROSSONI; SILVA, 2010, p.176), apresentando conteúdo normativo, sendo que esses códigos “[...] são conjuntos de recomendações [...] sobre o comportamento e a estrutura do conselho de administração de uma empresa, emitidas para compensar as deficiências no sistema de governança corporativa de um país em relação a proteção dos direitos dos acionistas” (AGUILERA; CURVO-CAZURRA, 2004, p. 415).

Assim, as práticas de governança corporativa “[...] devem ser institucionalizadas no mercado, vistas como um modelo socialmente desejado, portanto legítimo” (ROSSONI; SILVA, 2010, p.177), sendo as melhores “[...] práticas de governança [...] fundamentais para uma empresa evitar fraudes e se tornar mais atrativa aos investidores por adotarem uma postura mais transparente” (MASSI, 2016, p. 124), que no quadro 24, observa-se a justificativa na escolha de cada códigos de melhores práticas.

Quadro 24 – Justificativa da escolha dos códigos / melhores práticas de governança

Código	Justificativa	Ano	Autor(es)
Melhores práticas de GC (1ª edição)	Código focado no conselho de administração, que “[...]indica caminho para todos os tipos de empresas [...] visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital” (ABREU; <i>et al.</i> , 2011, n.p), sendo “[...] contribuição para o aperfeiçoamento da governança corporativa das empresas no Brasil” (IBGC, 1999, p.3).	1999	IBGC (1999)
Melhores práticas de GC (2ª edição)	Código que abrange “[...] linhas mestras: transparência; prestação de contas; equidade” (IBGC, 2001, p.8), ao qual “[...] indica caminhos para todos os tipos de empresas [...] visando a: melhorar seu desempenho, facilitar acesso ao capital” (IBGC, 2001, p.7).	2001	IBGC (2001)

Código	Justificativa	Ano	Autor(es)
Melhores práticas de GC (3ª edição)	Código que capta “[...] as mudanças ocorridas no meio empresarial, legislativo e regulatório” (IBGC, 2004, p.6).	2004	IBGC (2004)
<i>Guidance on good practices in corporate governance disclosure</i>	Orientação que “[...] promove mais transparência, [...] melhor divulgação [...] de modo a ajudar os países em desenvolvimento e aquele com economia em transição a aumentar a capacidade de atrair investimentos estrangeiros” (SANTOS; et al., 2020, p.7).	2006	UNCTAD (2006)
KING III	Código que abrange princípios considerados “[...] pilares da governança corporativa tradicional, [...] estabelece uma gestão inovadora baseada em liderança, sustentabilidade e cidadania corporativa” (ESTEVAM; GUIMARÃES; SOUZA NETO, 2014, p. 239).	2009	IoD (2009)
Melhores práticas de GC (4ª edição)	Código adequado com “[...] às mudanças ocorridas nos ambientes empresarial, legislativo e normativo e manter-se atualizado com as tendências internacionais” (OLIVEIRA, et al., 2013, p. 200).	2009	IBGC (2009)
Melhores práticas de GC (5ª edição)	Código em constante atualização, na 5ª edição, “[...] consolidou-se como um documento de referência: apresentando recomendações das melhores práticas de governança com o objetivo de contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações” (site IBGC – quemsomos_nossa-história).	2015	IBGC (2015)
UK Corporate Governance Code (código combinado)	Código de governança corporativa do Reino Unido “[...] que é um código voluntário, [...] depende [...] do princípio cumprir ou explicar, [...] empresa deve cumprir o Código ou explicar por que não o faz” (KEAY, 2012, s.p).	2016	FRC (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Observa-se no quadro 24, que os códigos estão vinculados pelos pilares / princípios da governança, em que as práticas de governança “[...] mundialmente disseminadas, quando incorporadas nos mercados nacionais, apresentam uma configuração, que é função de três fatores: grau de industrialização da economia; papel do estado em regular os direitos de propriedade [...]; e o papel das elites nacionais” (ROSSONI; SILVA, 2010, p.181).

5.1.1 Modes of Managing Morality – MMM

No modelo *Modes of Managing Morality* – MMM, a ética reflete acerca de doutrinas e princípios, que determinada atitude será realizada, podendo refletir sobre uma conduta moral que “recebe influência cultural, seja ela local, regional ou nacional, e por isso, precisa-se entendê-la para bem compreender o comportamento” (TRIGUEIRO; RODRIGUES, 2014, p.148-149). A imposição do desenvolvimento moral pessoal sobre as organizações, pode ser visualizada em diferentes fases, em que no ano de 2003, Rossouw e Van Vuuren propõem um “[...] modelo evolutivo de

gerir a ética mais próxima das organizações, que [...] explica o porquê as organizações empresariais tendem a mudar de modos menos complexos de gestão ética para modos mais complexos” (ROSSOUW; VAN VUUREN, 2003, p. 390, tradução nossa).

Denominado de *Modes of Managing Morality* – MMM, modelo escolhido em virtude da liderança ética “[...] desempenha um papel importante na aplicação da governança em toda a organização” (WILKINSON; PLANT, 2012, p. 23, tradução nossa) e que “[...] a evolução do processo de melhorar a sofisticação está vinculada ao desempenho ético” (ROSSOUW; VAN VUUREN, 2003, p. 390, tradução nossa).

O modelo representa cinco modos: imoralidade, reatividade, conformidade, integridade e alinhamento total, para cada atributo: natureza, objetivo, estratégia de gestão ética e desafios (quadro 25).

Quadro 25 – Modelo de maturidade *Modes of Managing Morality* - MMM

Atributos	Modos /Níveis				
	Imoralidade	Reatividade	Conformidade	Integridade	Alinhamento total
Natureza	Conduta antiética é um bom negócio.	Mostrado a intenção da ética (código de ética), sendo o comportamento antiético impune.	Compromisso em monitorar o desempenho da ética, sendo está baseado em regras, e o comportamento antiético é disciplinar.	A abordagem da ética está baseada em valores e normas.	Integração da ética com o objetivo social, estratégico e operacional.
Objetivo	A ética não tem lugar na procura do resultado, e o comportamento antiético é defendido como bom negócio.	Proteção contra os comportamentos antiéticos e os críticos são silenciados(temporariamente) pela existência de normas éticas.	Prevenção de comportamentos antiéticos, boa reputação ética.	Aumento do nível de desempenho ético na empresa, promoção do comportamento ético. A ética na importância estratégica ou como uma vantagem competitiva.	Ética utilizada como parte da cultura e do objetivo, no discurso para a tomada de decisões.
Estratégia de gestão	Há uma orientação que nega a necessidade de tomar decisões relativas à ética, não existe preocupação para os interessados e nenhuma estratégia ou intervenção na gestão ética.	Incapacidade de dominar a ética e os valores éticos empresariais, sendo apenas descrito (no papel).	Sistema de gestão ética utilizado, com punição para comportamento antiético, e o código de ética de forma clara e abrangente na organização.	Função e sistema de gestão ético de alto nível, com os gestores com competência em matéria de ética, envolvendo as partes interessadas.	Todos são responsáveis pela gestão ética, que serve de leme para os valores e o comportamento empresarial.
Desafios	As consequências financeiras da imoralidade tornam-se insustentáveis, com dissonância entre os valores pessoais e empresariais.	Problemas de credibilidade com as partes interessadas susceptível de escândalo ético.	A mentalidade não é permitida nem proibida, no qual os funcionários desprovidos de poder para usar a descrição ética.	A falta de uma identidade corporativa clara.	Coordenação da gestão da ética.

Fonte: Adaptado de ROSSOUW; VAN VUUREN, 2003.

5.1.2 Risk and Insurance Management Society - RIMS

Na gestão empresarial, o modelo de gestão de risco, *Risk and Insurance Management Society - RIMS* “[...] é um meio para criação e proteção de valor nas organizações, promovendo a melhoria contínua do desempenho” (MACHADO; OLIVEIRA; LEITE, 2021, p. 40177). Neste contexto o modelo de maturidade de risco foi desenvolvido pela *Risk and Insurance Management Society – RIMS*, como “[...] uma ferramenta para ajudar organizações na gestão mais eficaz dos riscos [...] determinando a maturidade do risco [...] e quais ações necessárias para tornar mais maduro o risco” (RIMS, 2006, p. 2).

Apresenta sete atributos e cinco níveis de maturidade (quadro 26), modelo de maturidade de risco para *Enterprise Risk Management – ERM* “[...] com maior enfoque na aplicação no ambiente das empresas por profissionais de gestão de riscos e consultores, [...] destaque pela sua aplicabilidade” (FERREIRA, 2018, p.28), disponível *on-line* na página da instituição (<https://www.rims.org/>).

Quadro 26 – Modelo de maturidade do RIMS, conceituando cada atributo

Atributos	Níveis de maturidade				
	5 – Liderado	4 – Gerenciado	3 – Repetitivo	2 – Inicial	1 – <i>Ad hoc</i>
1. Abordagem baseada em ERM	Grau de apoio executivo para uma abordagem baseada em ERM dentro da cultura empresarial, indo além da conformidade regulamentar em todos os processos, funções, linhas de negócio, papéis e geografias. Grau de integração, comunicação e coordenação da auditoria interna, tecnologia da informação, conformidade, controle e gestão de riscos.				
2. Gerenciamento de processos ERM	Grau do processo ERM nos processos empresariais e utilização dos passos no processo para identificar, avaliar, mitigar e monitorizar.				
3. Gestão do apetite do risco	Grau de compreensão das compensações de risco dentro do negócio. Responsabilidade dentro da liderança e política para orientar a tomada de decisão e atacar as lacunas entre o risco percebido e o risco real. O apetite pelo risco define o limite de risco aceitável e a tolerância ao risco define a variação da medição do apetite de risco que a gestão considera aceitável.				
4. Avaliação de causa raiz	Grau de disciplina aplicado para medir a causa raiz do problema e qual a ligação com as fontes do processo para conduzir				
5. Descobrir e identificar os riscos	Grau de qualidade na cobertura e penetração das atividades com a avaliação de riscos e oportunidade, para descobrir dependência e correlação na empresa.				
6. Gerenciamento de desempenho	Grau de execução da visão e estratégia, trabalhando a partir de perspectiva financeira, do cliente, de processo empresarial e de aprendizagem e crescimento.				
7. Resiliência e sustentabilidade empresarial	Que medida os aspectos de sustentabilidade do processo ERM estão integrados no planejamento operacional, incluindo como o planejamento apoia a resiliência, apresentando o grau de propriedade e planejamento para além das plataformas tecnológicas de recuperação.				

Fonte: Adaptado de RIMS (2006, p.8)

5.1.3 Open Compliance and Ethics Group – OCEG

O modelo *Open Compliance and Ethics Group* – OCEG em colaboração com o *National Association of Corporate Directors* – NACD, desenvolveram o modelo de maturidade em governança empresarial (OCEG), em 2007, com o objetivo de atender à necessidade de governança para os diretores e conselheiros de administração na busca de atingir melhor prática. Este modelo demonstra concentração nos atributos de capacidade, estrutura, processo, informação e tecnologia, e resultado, classificado quanto aos níveis: formando, em desenvolvimento, normalizado, estabelecido e maduro (OCEG & NACD, 2007), quadro 27.

Quadro 27 – Modelo de maturidade de governança OCEG & NACD (2007)

Atributos	Modos				
	Formando	Em desenvolvimento	Normalizado	Estabelecido	Maduro
Capacidade	Ausência de liderança para a tomada de decisão.	Existe liderança para tomada de decisão, com ausência de visão estratégica.	Liderança necessária para determinar estratégia de curto prazo.	Liderança necessária para determinar estratégia de longo prazo.	Liderança necessária para tomada de decisão sob determinadas incertezas.
Estrutura	Estrutura não está definida e decisões não embasadas.	Responsabilidade e função não definidos.	Decisões tomadas em níveis apropriados.	Função e responsabilidade bem definidos.	Decisões tomadas de acordo com cada nível e comunicado a organização.
Processo	Processo não está bem definido.	Processos básicos definidos, tendo a aplicação de forma inconsistente.	Processo estratégico definido, mas aplicado de maneira inconsistente.	Processos básicos definidos e usados constantemente.	Continua avaliação de melhoria de processos.
Informação e tecnologia	Informação sobre a decisão é desconhecida, e as decisões são tomadas sem a necessária informação.	O comunicado da informação sobre a decisão é limitado a usuários, e há desatualização da tecnologia, acarretando na tomada das decisões.	O comunicado da informação sobre a decisão é apenas a nível interno, e a tecnologia assegura a decisão tomada.	O comunicado da informação sobre a decisão é para as partes interessadas, e a tecnologia assegura a decisão, com a realização de <i>feedback</i> adequado.	O comunicado da informação sobre a decisão é para o público em geral, e a tecnologia proporciona a informação precisa, e o <i>feedback</i> é obtido ao longo da tomada de decisão.
Resultado	Não há processo para medida de desempenho.	Limitado o método para medir a eficácia e eficiência do desempenho.	Método adequado para medir a eficácia e eficiência na tomada de decisão.	Método consistentes utilizado para medir a eficácia e eficiência na tomada de decisão.	Medido 360 graus a eficácia e eficiência na tomada de desempenho.

Fonte: Adaptado de (WILKINSON; PLANT, 2012, p. 23); OCEG & NACD (2007).

5.1.4 Control Objectives for Information and related Technology – COBIT

O modelo *Control Objectives for Information and related Technology* – COBIT, retrata da riqueza da informação e o desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento, em conjunto com o sistema de informação evidencia a necessidade que a gestão organizacional necessita para a tomada de decisão em qualquer nível. O sistema de informação “[...] eficaz e eficiente ajuda a empresa a cumprir o seu objetivo, garantindo maior qualidade no processo [...] ao mesmo tempo, representa um instrumento válido para melhor apoiar o controle interno” (RUBINO; VITOLLA, 2014, p. 321).

A estrutura de tecnologia da informação – TI, associado aos aspectos de auditoria e controle de sistemas de informação caracteriza de acordo com Rubino e Vitolla (2014) como principal recurso disponível para as empresas implementarem a estrutura de governança de TI. O *Control Objectives for Information and related Technology*– COBIT teve sua primeira publicação em 1996 com foco no controle e na análise de sistema de informação, em 1998 o adicional de um guia prático para implementação e execução, e em 2005, a terceira versão mantida pelo *Governance Institute* – TI, com “[...] recomendações de gerenciamento de ambientes de TI do modelo de maturidade de governança” (HOBOLD, 2010, p.118).

O COBIT é uma ferramenta de “[...] apoio às atividades de gestão de risco por meio de uma governança de TI eficaz e eficiente [...] controle, organização e sistemas de informação” (RUBINO; VITOLLA, 2014, p. 331) para preencher os requisitos de controle, sistema de informação e risco do negócio, comunicando o nível de controle as partes interessadas.

Essa ferramenta “[...] não faz uso de qualquer atributo” (WILKINSON; PLANT, 2012, p.24, tradução nossa), define em 34 processos, agrupados em quatro domínios: planejar e organizar (10 processos), adquirir e implementar (sete processos), entregar e suportar (13 processos), monitorar e avaliar (quatro processos), assim apresenta visão de: controlar, gerenciar e mensurar cada processo. Nesses 34 processos são utilizados modelos de maturidade para identificar: “o estágio atual da performance da empresa – onde a empresa está hoje; o estágio atual do mercado – a comparação, a meta de aprimoramento da empresa – onde a empresa quer estar; o caminho de crescimento entre o como está e como será” (IT Governance Institute, 2007, p.20). O modelo de maturidade para cada processo classificado em escala de 0 a 5 (0 –

inexistente; 1 – inicial / *ad hoc*; 2 – repetitivo, mas intuitivo; 3 – processo definido; 4 – Gerenciado e mensurável; 5 - Otimizado).

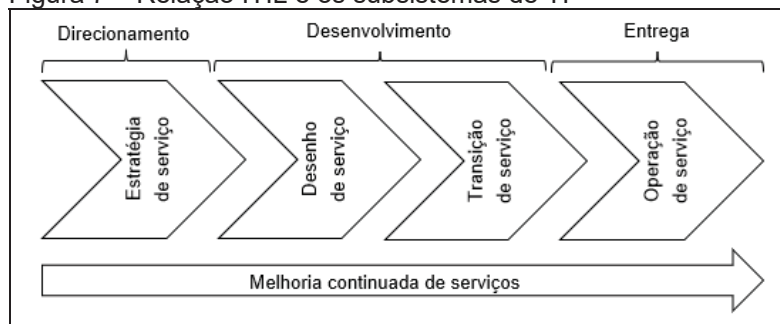
Neste contexto, o COBIT é considerado “[...] mais abrangente para a governança e gestão de TI, [...] ao qual cobre [...] todos os processos de TI, [...] governança, planejamento e alinhamento, construção e implantação, entregar e fornecer suporte e monitorar, avaliar e medir” (OLIVEIRA; FERNANDES; GARCIA, 2020, p. 13-14).

5.1.5 Information Technology Infrastructure Library – ITIL

O modelo *Information Technology Infrastructure Library* – ITIL, desenvolvido pela *Central Computing and Telecommunications Agency* – CCTA, atual *Office of Government Commerce* – OGC, no Reino Unido nos anos de 1980, abrange a organização da tecnologia da informação. A primeira versão em 1986, baseado nas funções de boas práticas com variedade das práticas em TI, compreende 40 livros. No ano de 1999 é lançado a segunda versão com processos de boas práticas com dez livros, e em 2007 a terceira versão, que compreende os ciclos de vida das boas práticas de serviços.

O ciclo de vida compreende cinco livros e “[...] formam o núcleo das práticas da ITIL [...] como componentes [...]: estratégias de serviços; desenho de serviço; transição de serviço; operação de serviços; melhoria contínua de serviços” (DALFOVO; et al., 2010, p.250), que consolidou como padrão por “[...] fornecer os elementos essenciais [...] e incorporar de forma mais eficiente todas as funcionalidades presentes no ciclo de vida aos três subsistemas de TI [...] direcionamento, desenvolvimento e entrega” (MOLINARO, 2015, p.128) (figura 7).

Figura 7 – Relação ITIL e os subsistemas de TI



Fonte: Adaptado de MOLINARO (2015)

A estratégia de serviço: compreende a necessidade dos clientes e expectativa, destina a “[...] orientação sobre como proceder, desenvolver, e implementar [...] o desenvolvimento de mercados internos e externos, bens de serviço [...] através do ciclo de vida do serviço” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 260), definindo “[...] utilidade (característica percebido como efeito positivo e que atende ao propósito) e garantia (adequada ao uso)” (TORRES; et al., 2018, n.p). Assim, proporciona alinhamento entre as estratégias do negócio com as da TI, sendo “[...] os processos abordados nesta etapa: gerenciamento de estratégia para serviços de TI, gerenciamento de demanda, gerenciamento do portfólio de serviço, gestão do relacionamento com o negócio e gerenciamento financeiro para serviços de TI” (PRADO; BARATA, 2018, p. 20).

O componente desenho de serviço, orienta para o desenvolvimento do serviço, “[...] incluindo alterações de melhoria para aumentar ou melhorar a continuidade dos serviços, cumprimento [...] e conformidade com as normas e regulamentos” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 260), abordando detalhes de implantação, definições de escopo e análise da capacidade estabelecido na estratégia. A “[...] coordenação do desenho, gerenciamento do catálogo de serviços, gerenciamento de nível de serviços, gerenciamento de fornecedores, gerenciamento de disponibilidade, gerenciamento de capacidade, gerenciamento de continuidade de serviços de TI e gerenciamento de segurança da informação” (PRADO; BARATA, 2018, p.20) são processos abordados nessa etapa.

Já o componente transição de serviço foca no fornecimento de orientações para desenvolver e melhorar capacidade de novos serviços ou manter os que estão em operação, baseado “[...] na garantia de que os serviços irão atender às necessidades de acordo como foi determinado nos ciclos de estratégia e desenho” (TORRES, et al., 2018, n.p). Os processos são “[...] planejamento e suporte a transição, gerenciamento de configuração e ativo de serviços, gerenciamento de mudanças, avaliação de mudanças, gerenciamento de liberação e implantação, validação e teste do serviço e gerenciamento do conhecimento” (PRADO; BARATA, 2018, p.20).

Denominado de operação de serviço, esse componente alcança a eficácia e eficiência na entrega e apoio ao serviço, mantendo a estabilidade da operação, permitindo alterações, para manter satisfação e confiança por parte dos usuários (PEREIRA; SILVA, 2011), com os processos de “[...] gerenciamento de eventos,

gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problema, gerenciamento de requisições e gerenciamento de acesso” (PRADO; BARATA, 2018, p.20).

Essa última etapa do ciclo de vida do serviço, componente de melhoria contínua, é preocupado com a manutenção do serviço e a “[...]maturidade global do ciclo de vida do serviço e seus respectivos processos [...] combina princípios, práticas e métodos” (DALFOVO, et.al, 2010, p. 252). O processo abordado é “[...] de melhoria, [...] gera relatórios de melhorias e os planos de ações a serem tomados” (PRADO; BARATA, 2018, p.20).

Para medir a maturidade do modelo, o modelo *Process Maturity Framework* – PMF é utilizado e compreende cinco níveis que são avaliados por cinco áreas / dimensões, ao qual “[...] as áreas avaliadas dentro de cada nível são: visão e direção, processos, pessoas, tecnologia e cultura” (WEBER, 2013, p.64), conforme quadro 28.

Quadro 28 – Nível de maturidade por área, modelo de avaliação PMF utilizado no ITIL

Áreas / dimensões	Nível				
	1 – Inicial (<i>Ad Hoc</i>)	2 – Repetitivo	3 – Definido	4 – Gerenciado	5 – Otimizado
Visão e direção	Objetivos e metas não definidos.	Objetivos e metas não são claros.	Objetivos e metas formalmente acordadas e documentadas.	Objetivos e metas claramente definidas e acompanhadas regularmente. Plano de negócio integrado com plano de TI. Revisões e melhorias contínuas.	Objetivos e metas definidos e integrados com o plano estratégico de negócio. Revisões regulares e auditoria para avaliação de eficiência e aderência.
Processos	Processos e procedimentos vagamente definidos, processo totalmente reativos, e atividades irregulares e não planejadas.	Processos e procedimentos definidos; processo em grande parte reativo; e atividades irregulares e não planejadas.	Processos e procedimentos especificados e documentados. Atividades regulares e planejadas.	Processos, procedimentos e padrões bem definidos, incluído todas as descrições de trabalho da equipe de TI; interfaces e dependências do processo claramente definidas; processos proativos; gerenciamento de serviços integrados e processos de desenvolvimento de sistemas.	Processos e procedimentos bem definidos, fazendo parte da cultura corporativa; e processo proativo e preventivo.
Pessoas	Papéis e responsabilidades indefinidos.	Papéis e responsabilidades descritos, contudo, sem formalidade.	Papéis e responsabilidades acordadas e definidas. Planos de treinamento formalizados.	Equipe de trabalho multidisciplinar com foco em processos, e responsabilidades claramente definidas para todas as atividades de trabalho da TI	Objetos de negócio alinhados com a TI e com metas formais monitoradas, como parte da atividade diária; papéis e responsabilidades fazem parte de uma cultura corporativa geral.
Tecnologia	Processos manuais.	Possui ferramentas padrão, contudo falta controle e os dados são armazenados em locais separados.	Ambiente monitorado. Dados armazenados para definição de planos, previsão e análise de tendências.	Monitoramento contínuo, centralizado e integrado com bases de gestão de serviços.	Completa integração de todas as áreas de pessoas, processos e tecnologias.
Cultura	Orientado ao foco na atividade.	Orientado a produto e serviço.	Orientado a serviço e cliente com abordagem formalizada –acordo de nível de serviço.	Foco no negócio e visão abrangente, compreensão ampla das estratégias corporativas.	Atitude orientada à melhoria contínua, compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel dentro da cadeia de valor do negócio.

Fonte: Adaptado de Weber (2013); Prado e Barata (2018)

O nível 1 compreende processos reconhecidos, com pouca ou nenhuma atividade de gestão, sem recursos e orçamentos destinado aos processos. O nível 2 os processos são reconhecidos e possuem pouca importância e recursos, atividades quase sempre não possuem coordenação, sem direção. O nível 3, apresenta processos e documentos reconhecidos dentro da organização, com aceitação da organização. O nível 4, demonstra processos reconhecidos e aceitos pela organização e área de TI, com metas, objetivos do negócio com documentação. O nível 5, os processos são totalmente reconhecidos e as estratégias alinhadas a área de TI.

Cada processo, do total de 26, representados conforme cada área (estratégia do serviço (5); desenho do serviço (8); transição do serviço (7); operação do serviço (5); e melhoria contínua (1)). Esses apresentam “[...] perguntas específicas [...], onde para cada resposta é atribuída uma nota, que por sua vez gera o valor numérico da maturidade do processo” (TORRES, et.al; 2018; n.p). Os respondentes são o público alvo, que atribuem a nota “[...] pré-estabelecida (0, 1, 3 ou 5) [...] nota 0 significa não existe; [...] nota 1 significa existe (contudo de forma parcial e informal); [...] nota 3 significa sim, contudo necessitando d melhorias pontuais; [...] nota 5 sim atendendo ao padrão proposto na pergunta” (TORRES, et.al; 2018; n.p).

Além da nota atribuída, cabe a atribuição dos pesos as dimensões de maturidade, considerando as características da organização, conforme avaliação dos gestores (PRADO; BARATA, 2018). Assim, para o cálculo de qual nível a organização representa na escala de maturidade, utiliza-se a fórmula 1, apresentada por Prado e Barata (2018; p. 22):

$$Mo = \frac{\sum(Pi * Mi)}{\sum(Pi)} \quad (1)$$

Onde:

Pi: peso atribuído à dimensão i de maturidade

Mi: nível de maturidade identificado para a dimensão i

Mo: maturidade dos processos organizacionais

Após o resultado do cálculo da maturidade, cabe verificar na escala de atribuição o nível de maturidade em que a organização encontra-se, revelando qual a situação no momento (tabela 1).

Tabela 1 – Escala de atribuição do nível de maturidade

Nível de maturidade	Faixa de valores da maturidade dos processos organizacionais - Mo
1 Inicial (<i>Ad Hoc</i>)	Menor que 2
2 Repetitivo	Maior ou igual a 2 e menor que 3
3 Definido	Maior ou igual a 3 e menor que 4
4 Gerenciado	Maior ou igual a 4 e menor que 5
5 Otimizado	Igual a 5

Fonte: Adaptado de Prado e Barata (2018, p. 22)

5.1.6 Internal Audit Capability Model – IA-CM

O modelo *Internal Audit Capability Model* – IA-CM é voltado para o setor público, na estrutura, que implementa, mede, controla e melhora os processos e práticas nas atividades de auditoria interna – IA, identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna eficaz (MACRAE, 2010, p.68), publicada pelo *Institute of Internal Auditors*.

O modelo IA-CM compreende cinco progressivos níveis (inicial: práticas não sustentáveis dependência do indivíduo; infraestrutura: práticas e procedimentos são sustentáveis e repetidos; integrado: aplicação uniforme de práticas profissionais de auditoria interna e de gestão; gerenciado: auditoria interna integra as informações da organização para aprimorar governança e gerenciamento de risco; otimizado: auditoria interna e externa de contínua aprendizagem) (MACRAE, 2010). Identifica seis critérios (elementos) essenciais para uma atividade de auditoria interna: serviço e função da auditoria interna; gerenciamento de pessoas; práticas profissionais; gestão de desempenho e responsabilidade; relação organizacional e cultural e estrutura de governança.

Os elementos são representados por 41 *key process* – KPAs que identificam os níveis de capacidade, assim para cada célula (quadro 29), existe a numeração destes. Na cor mais clara (azul) refere-se aos KPAs de dependência prioritária da organização auditada e a parte mais escura (azul) possibilidade de a própria unidade criar e institucionalizar a atividade. No Brasil, pelo acordo de cooperação técnica nº 474/2018, o Conselho Nacional de Controle Interno – CONACI, estabelece a integração de metodologias e técnicas, entre a Controladoria Geral da União – CGU, Controladoria Geral do Distrito Federal – CGDF e Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) “[...] à implementação de ações conjuntas [...] ao que tange ao modelo IA-CM aplicáveis à melhoria e fortalecimento do Sistema de Controle Interno na Administração Pública dos Estados e do DF” – Distrito Federal (CGU, 2018, p.8).

Quadro 29 – Modelo de maturidade do IA-CM

Gestão e prática de atividades de auditoria interna					Relação das atividades de auditoria interna com os ambientes interno e externos		
	Serviço e função da auditoria interna	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gestão de desempenho e responsabilidade	Relação organizacional e cultural	Estrutura de governança	
5 –Otimizado (8)	Auditoria interna reconhecida como agente chave da mudança (5.1)	Envolvimento de liderança com órgãos profissionais (5.3)	Aperfeiçoamento contínuo (5.5)	Relatórios público sobre eficácia da auditoria interna (5.6)	Relações efetivas e contínuas (5.7)	Independência, poder e autoridade da atividade de auditoria de informação (5.8)	
		Projeção de mão-de-obra (5.2)	Estratégias de planejamento de auditoria interna (5.4)				
4 – Gerenciado (8)	Garantia global de governança e gestão e controle de risco (4.1)	A auditoria interna contribui para o desenvolvimento da gestão (4.4)	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização (4.5)	Integração de medidas de desempenho qualitativo e quantitativo (4.6)	Auxilia o diretor de auditoria e os auditores na influência a gestão de alto nível (4.7)	Supervisão independente da atividade de auditoria interna (4.8)	
		Atividade de auditoria apoia os órgãos profissionais (4.3)					
Níveis	Serviço de consultoria (3.2)	Planejamento de mão-de-obra (4.2)	Estrutura de gestão da qualidade (3.7)	Medidas de desempenho (3.10)	Coordenação com outros grupos de revisão (3.12)	Supervisão da gestão da atividade de auditoria interna (3.15)	
		Construção de equipes e competências (3.5)					
	3 –Integrado (15)	Auditoria de desempenho (3.1)	Staff profissionalmente qualificado (3.4)	Plano de auditoria baseado em risco (3.6)	Informação sobre custos (3.9)	Componente integral para equipe de gestão (3.11)	Mecanismo de financiamento (3.14)
Coordenação de força de trabalho (3.3)			Relatório de gestão de auditoria interna (3.8)		Auditoria informa à autoridade de mais alto nível (3.13)		

Níveis

Gestão e prática de atividades de auditoria interna					Relação das atividades de auditoria interna com os ambientes interno e externos	
2 – Infraestrutura (10)	Serviço e função da auditoria interna	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gestão de desempenho e responsabilidade	Relação organizacional e cultural	Estrutura de governança
	Auditoria de conformidade (2.1)	Desenvolvimento profissional individual (2.3) Pessoas preparadas são identificadas e recrutadas (2.2)	Quadro de práticas e processos profissionais (2.5) Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e dos <i>stakeholders</i> (2.4)	Orçamento operacional (2.7) Plano de negócios de auditoria interna (2.6)	Gerenciamento dentro da atividade de auditoria interna (2.8)	Acesso total as informações, ativos e pessoas da organização (2.10) Fluxo de relatórios de auditoria estabelecido (2.9)
1 – Inicial	<i>Ad hoc</i> não estruturado; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão nos cargos; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade, inexistência de KPAs.					

Fonte: Adaptado de IIA (2009)

5.1.7 Wilkinson e Plant

Os modelos MMM, RIMS, OCEG, COBIT, IA-CM e o princípio / código *King* III, foram utilizados para o desenvolvimento do modelo Wilkinson; Plant (2012), em que os modelos OCEG, MMM e *King* III foram amplamente utilizados, “[...] alguns dos níveis ou fases de maturidade e os atributos se sobrepõem e abordam o mesmo conceito embora com terminologias diferentes” (WILKINSON; PLANT, 2012, p.25-26). O modelo COBIT concentrado em aspectos de TI, o RIMS em aspectos de gestão de risco e o IA-CM na auditoria interna, utilizados como característica determinada pela especificação do modelo.

Neste contexto, os atributos referentes as características ou qualidades para o modelo são:

- capacidade: maneira / forma de liderar e governar, tomar as decisões, ao qual a liderança é baseada em fundamentos éticos sobre a responsabilidade.
- sistema / Estrutura: refere-se a mecanismos para apoio a direção, compreende: conselho, comitê, tecnologia da informação, auditoria interna, leis e regulamentos, que varia pelo tamanho, a natureza e a complexidade da organização.
- processos: direcionados ao processo-chave na organização, sendo definido, aplicado e em constante monitorização, abrange: gestão de risco, controle interno, ética na gestão, performance, e *stakeholder* relação com a gestão (partes relacionadas).
- comunicação: capacidade de transferir informações as partes interessadas (nível interno e externos as partes interessadas).

Esses atributos apresentam cinco níveis / fases para serem classificados de: imaturo / formação; em desenvolvimento, em conformidade, institucionalizado e maduro. À medida que a organização está atingindo um nível, reconhece o crescimento de valor e aumenta a graduação dos níveis, quanto a avaliação do atributo (quadro 30).

Quadro 30 – Modelo de maturidade de governança organizacional de WILKINSON; PLANT (2012)

Modelo	Atributos		Níveis / fases				
	Geral	Específico	1 / Imaturo/ Formação	2 / Em desenvolvimento	3 / Em conformidade	4 / Institucionalizado	5 / Maduro
IoD (2009); OCEG & NACD (2007)	Capacidade	Liderança ética e cidadania empresarial	Não há a percepção como sendo importante	Liderança ética utilizada para tomada de decisão, com ausência da visão estratégica. Número limitado de iniciativas a cidadania, não estabelecido para a sociedade	Liderança ética determina medidas de curto prazo, e as iniciativas de cidadania são estabelecidas com referência a legislação, regulamentos e políticas	Liderança ética determina medidas de longo prazo, e as medidas de iniciativa são estabelecidas para promover responsabilidade com a sociedade	A eficácia da liderança ética é baseada sobre a fundação da ética, e todas as decisões, ações estão estabelecidas com base na responsabilidade, justiça e transparência
IoD (2009)		Conselho	Não há a percepção como sendo importante	Conselho estabelecido, mas não atuante	Conselho estabelecido para atender a legislação	Conselho estabelecido para a realização organizacional, atuando de forma limitada	Atuação do conselho
IoD (2009)	Sistema / Estrutura	Comitê	Não há a percepção como sendo importante, e não existe comitê estabelecido	Número limitado de comitê estabelecido, mas não atuante	Número limitado de comitê estabelecido para atender a legislação	Comitê estabelecido para atender a direção, estabelecer controle e tomada de decisão nos processos	Comitê em atividade, apresentando o comitê de risco, remuneração, nomeação e comissão
IT Governance Institute (2007); IoD (2009)		Tecnologia da Informação - TI	Sem TI formalizada, utilizando recursos para consequir objetivos organizacionais	TI desatualizada, utilizando recursos em desacordo com as tomadas de decisões	Recurso limitado de TI, utilizado para melhorar a tomada de decisão	Recursos limitados de TI, utilizado para melhorar a tomada de decisão e realização de objetivos organizacionais	Recursos utilizados de maneira eficaz para alcançar os objetivos da organização
IIA (2009); IoD (2009)		Auditoria Interna	Não há a percepção como	Estabelecido, mas sem funcionamento.	Estabelecido, para atender a legislação.	Estabelecido, e atuando na	Atuação independente, acrescenta valor

Modelo	Atributos		Níveis / fases				
	Geral	Específico	1 / Imaturo/ Formação sendo importante	2 / Em desenvolvimento	3 / Em conformidade	4 / Institucionalizado abordagem baseada no risco	5 / Maduro para organização, atingindo os objetivos
IoD (2009)		Leis & regulamentos	Não há a percepção como sendo importante	As leis e os regulamentos são reconhecidos, mas não imposto	As leis e os regulamentos são reconhecidos e aplicados	As leis e os regulamentos são aplicados e monitorados	Assegura o cumprimento efetivo, com lista de controle, conformidade
RIMS (2006); IoD (2009)		Gestão de Risco	Não há a percepção como sendo importante	Risco básico são percebidos, mas processo em curso	Nível de risco de toda a organização é estabelecido, mas não institucionalizado	Nível de risco de toda a organização é estabelecido e institucionalizado	O nível de toda gestão de risco é implementado, aplicado e monitorado, conforme orientação do COSO
IoD (2009)		Controle Interno	Não há a percepção como sendo importante	Existe controle interno básico, mas não aplicado	Controle interno é importante e a falta de controle é realizado de forma limitada	Controle interno é importante e contínuo, com melhoria no ambiente de controle	O COSO é implementado, aplicado e monitorado
ROSSOUW; VAN VUUREN (2003); IoD (2009)	Processos	Ética na gestão	As normas existem, mas sem ética, e não há percepção como sendo importante	Normas éticas existem, mas não são formalmente geridas	Processo formalizado, mas com limitação das iniciativas éticas	Processo formalizado com iniciativas éticas	Processo formalizado e a ética faz parte a cultura, objetivo e tomada de decisão organizacional
ROSSOUW; VAN VUUREN (2003)		Performance na gestão (desempenho)	Não existe	Existe performance de gestão, mas não está em funcionamento	Performance de gestão estabelecido e cumpridos	Performance contribuiu para o desenvolvimento pessoal	Performance conduzida de maneira eficaz, com avaliações regulares
IoD (2009)		Stakeholder relação com a gestão	Não existe	Processo documentado, mas	As partes interessadas são identificadas, mas	As partes interessadas são identificadas e	Gestão eficaz, empenhada, com

Modelo	Atributos		Níveis / fases				
	Geral	Específico	1 / Imaturo/ Formação	2 / Em desenvolvimento não em funcionamento	3 / Em conformidade não apresenta empenho	4 / Institucionalizado contratado de forma limitada	5 / Maduro relações monitoradas
IoD (2009)	Comunicação	Relatório	Não há relatórios formais gerados	Declaração apenas para acionistas	Relatório anual exigido pela legislação	Relatório anual mais relatório de sustentabilidade (de forma limitada) apresentado apenas para os interessados	Relatório integrado para todos os interessados

Fonte: Adaptado de WILKINSON; PLANT (2012, p. 26)

5.1.8 Maturity Corporate Governance – MaCGov

O modelo preliminar de maturidade em governança corporativa, *Maturity Corporate Governance* – MaCGov, adota um código de melhores práticas, com base nos critérios: foco no ambiente institucional brasileiro (práticas aplicáveis e focado no ambiente institucional brasileiro); disponibilidade pública e gratuita (popularização utilizando referencial teórico público e gratuito); generalização (práticas não restrita a determinado tipo, porte, natureza da organização); atualização (código com atualização constante); legitimidade (assegurar que a equipe é reconhecida como referência ao tema); e transparência no processo de elaboração (identificação de possíveis vieses na elaboração) (BRAMONT, 2012).

Com os critérios de escolha do código, ocorre a eliminação do código internacional (*King III*), das organizações que possuem seus próprios códigos internos, e o código da Comissão de Valores Monetários – CVM em virtude de falta de atualização, além de ser direcionado a companhias abertas. Neste contexto, o código que atende os critérios foi do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, sendo a primeira diretriz do modelo.

A segunda diretriz da proposta é referente aos princípios básicos de governança corporativa, elencados pelo IBGC (2015), sendo: transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa, convertidos em dimensões. A terceira dimensão refere-se “[...] a estrutura lógico-sequencial segundo a qual os entes ora observados evoluem e sobre a qual determinadas práticas são distribuídas” (BRAMONT, 2012, p. 77), definido cinco níveis: 1 – iniciado; 2 – expandido; 3 – institucionalizado; 4 – aprimorado; 5 – completo, sequenciais e cumulativos, ao qual para acrescentar um nível o nível que antecede deve indicar como concluído.

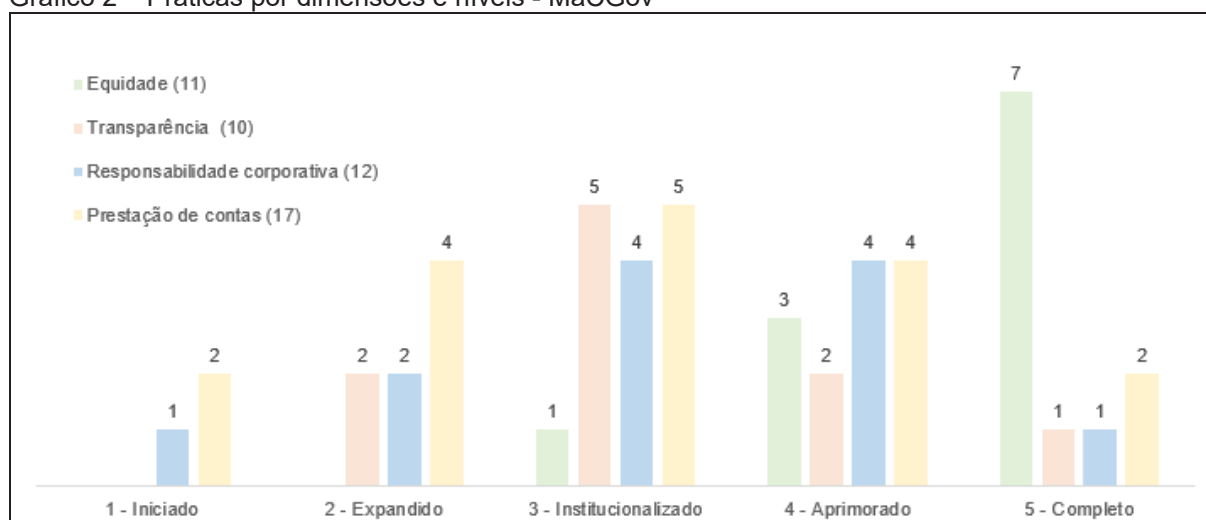
A quarta diretriz compreende as práticas extraídas do código escolhido, consideradas “[...] implantáveis e mensuráveis [...] mais significativas, generalizáveis e mutuamente excludentes” (BRAMONT, 2012, p. 80) resultando em 151 práticas. Devido ao número elevado submete essas práticas aos critérios: subjetividade (excluídas as de difícil mensuração); alcance muito restrito a um tipo de organização (excluída as aplicáveis apenas a um tipo de organização); e redundância (unificadas as práticas similares), eliminou-se 100 práticas. As 51 práticas foram classificação

quanto as dimensões de acordo com: “[...] (i) maior aderência, (ii) relação de suficiência, e/ou (iii) vinculação mais imediata e provável” (BRAMONT, 2012, p. 63).

Essas 51 práticas restantes submetidas ao grupo focal composto por sete pessoas, com os critérios definido por Bramont (2012) como: formação mínima (pós graduação *lato sensu*); experiência de no mínimo três anos relacionado ao tema governança corporativa; grupo com diversas experiências individuais (diretores, conselheiro administrativo, conselheiro fiscal, participação na elaboração do código IBGC); representante acadêmico que desenvolve pesquisa sobre o tema, e nenhum membro poderia ter relação de parentes com o mediador, autor da proposta. (BRAMONT, 2012).

Neste contexto, a revisão realizada pelo grupo focal resulta em 50 práticas, como proposta final. Cada uma dessas está vinculada a uma dimensão, sendo “[...] cada nível de maturidade pode ser dividido em mais de uma dimensão, ao passo que uma dimensão pode seccionar mais de um nível de maturidade” (BRAMONT, 2012, p. 87). Assim, o gráfico 2 representa por dimensão e nível o quantitativo de práticas, ao qual a partir do nível 3 – institucionalizado, apresenta prática para as quatro dimensões, enquanto o nível 2 – expandido apresenta três dimensões (transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas), e o nível 1 – iniciado apenas duas dimensões (responsabilidade corporativa e prestação de responsabilidade corporativa), o primeiro com uma prática e o segundo com duas práticas.

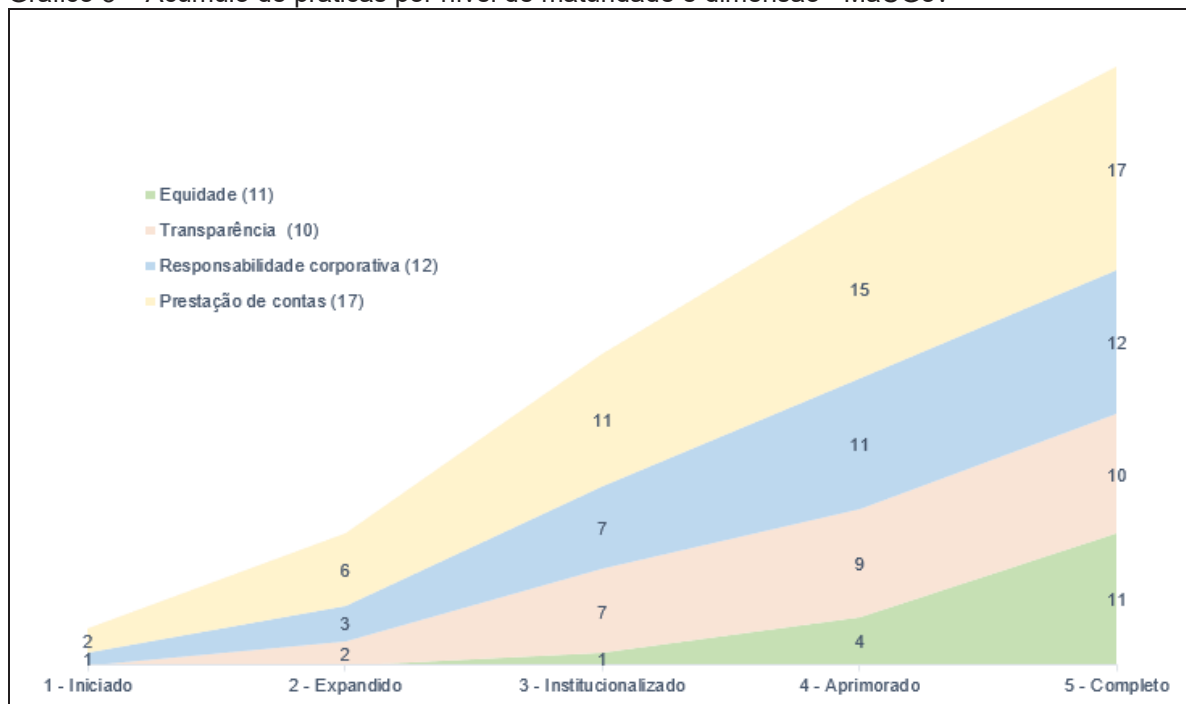
Gráfico 2 – Práticas por dimensões e níveis - MaCGov



Fonte: Adaptado de Bramont (2012)

O gráfico 3, demonstra o acumulado por dimensão o quantitativo de práticas, observa-se o salto da dimensão equidade do quarto nível para o quinto (mais 7 práticas). Assim a dimensão equidade representa 11 práticas (22% das 50 práticas); transparência com 10 (20%); responsabilidade corporativa com 12 (24%) e prestação de contas 17 (34%).

Gráfico 3 – Acúmulo de práticas por nível de maturidade e dimensão - MaCGov



Fonte: Adaptado de Bramont (2012)

No quadro 31, observa-se a realização das diretrizes para o modelo MaCGov, desde a escolha de um modelo de código de governança voltado para o ambiente institucional brasileiro, os níveis de maturidade e a prática que materializa o presente modelo.

Quadro 31 – Diretrizes do modelo preliminar de maturidade em governança corporativa – MaCGov

Diretriz	Denominação	Descritivo
1	Compêndio de melhores práticas	- Estabelece código de melhores práticas com base nos critérios: foco no ambiente institucional brasileiro; disponibilidade pública e gratuita; generalização; atualização; legitimidade; transparência no processo de elaboração. * Código definido é Código Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC
2	Dimensões de maturidade	- Converte os princípios do IBGC em dimensões: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) responsabilidade corporativa
3	Níveis de maturidade	Estabelece cinco níveis de maturidade: - nível 1: Iniciado: começo da conscientização sobre governança corporativa (práticas básicas implantadas);

Diretriz	Denominação	Descritivo
		- nível 2: Expandido: uma prática associada a cada órgão de governança corporativa; - nível 3: Institucionalizado: mais práticas sendo executadas simultaneamente na organização, o que é realizado na companhia está relacionado a governança corporativa, formalizado, institucionalizado e documentado; - nível 4: Aprimorado: oportunidades de melhoria, implementando aperfeiçoamentos nascentes da retroalimentação; - nível 5: Completo: as práticas abrange todo o órgão e são periodicamente revisadas na busca da melhoria contínua de todo o sistema.
4	Práticas	Após análise do Código IBGC, formulado 151 práticas que submetidas aos critérios (subjatividades; alcance muito restrito a um tipo de organização, redundância) e ao grupo focal resultaram em 50 práticas propostas. Nível 1 (compreende 3 práticas); Nível 2 (compreende 8 práticas); Nível 3 (compreende 15 práticas); Nível 4 (compreende 13 práticas); Nível 5 (compreende 11 práticas) (gráfico 1).

Fonte: Adaptado de Bramont (2012)

No modelo *Capability Maturity Model for Software* – CMM, não se enquadram no escopo da pesquisa o modelo de desenvolvimento / construção de *software*, publicado inicialmente em 1987 como estrutura de maturidade do processo de *software*, que em 1991 formalizado como *software* CMM compreendendo práticas recomendadas de engenharia e gestão de *software* (PAULK, 2009), versão 1.0. Organizado / dividido em cinco níveis: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimização (quadro 32).

Quadro 32 – Modelo de Maturidade de *Software* - CMM

	Nível	Característica	Objetivo	Capabilidade de processo
1	Inicial	- Não apresenta um ambiente estável desenvolvimento e manutenção de <i>softwares</i>; - Planejamento ineficientes		- Imprevisível, devido ser alterado constantemente; - Cronogramas, orçamentos, funcionalidades e qualidade imprevisíveis; - A desempenho depende de capacidade individual
2	Repetível	- Políticas de gestão de projeto de <i>software</i> e procedimento são estáveis; - Planejamento e gestão baseados em experiências anteriores	- Implantar controles básicos de gerenciamento de projetos, tais como avaliação de custos, cronograma e funcionalidades	- Disciplinada, o planejamento e o acompanhamento são estáveis; - o controle está nos processos seguidos de planos realistas, baseado em projetos anteriores
3	Definido	- Processo padrão de desenvolvimento e manutenção de <i>software</i> da organização é documentado, englobando o	- Estabelecer um ambiente corporativo que permita a institucionalização de efetivos processos de engenharia e gestão	- Padronizada, estáveis e repetíveis; - Custo, cronograma e qualidade são estabelecidas por controle

	Nível	Característica	Objetivo	Capabilidade de processo
		desenvolvimento e a gestão	de <i>softwares</i> e sua adoção por todos os projetos	
4	Gerenciado	- Organização estabelece metas; - A produtividade e a qualidade são medidas nas atividades	- Instituir a compreensão quantitativa do processo de <i>software</i> e dos artefatos relacionados que são construídos	- Previsível, o processo é mensurável; - Prever as tendências na qualidade dos produtos
5	Otimizado	- A organização está voltada para a melhoria contínua de processo	-Institucionalizar o aprimoramento contínuo e mensurável do processo de <i>software</i>	- Melhoria contínua

Fonte: Adaptado de (GONÇALVES, BOAS, 2001) e Bramont (2012)

5.2 DIMENSÕES DOS CÓDIGOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E MELHORES PRÁTICAS

O relatório de Cadbury editado pela ausência de confiabilidade dos relatórios financeiros, dificuldade dos auditores em salvaguardar os relatórios com as informações repassadas pelas companhias, necessidade perante a gestão da presença de conselheiros independentes, envolvimento do acionista e o estabelecimento de comitês especializados (ROSSONI; SILVA, 2010), formam fundamentos para a regulação da governança corporativa. Além disso, este relatório estabelece “[...] como padrão [...] a ser seguido por editores de códigos, apontando as linhas gerais para sua disseminação ao redor do mundo” (ROSSONI; SILVA, 2010, p. 191).

Os códigos não demonstram um modelo rígido de aplicabilidade, sendo uma “[...] referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso, sempre levando em conta o arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) a que a organização está submetida” (IBGC, 2015, p.18). Neste contexto, “[...] os códigos de boa governança necessitam de um padrão compartilhado” (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2006, p. 967, tradução nossa), em que “[...] devem ter certo grau de densidade dentro dos sistemas sociais nos quais operam, [...] envolve diferentes processos de institucionalização” (ROSSONI; SILVA, 2010, p. 191).

Assim, conforme apresentado no quadro 24, descreve-se os códigos de governança e melhores práticas, que não apresentam práticas restritas a um tipo, natureza de organização.

O código de melhores práticas de governança corporativa (1ª edição), inicia a partir de 1995, com a fundação do denominado Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração – IBCA, focado em fortalecer a atuação dos conselhos de administração, órgão de orientação, supervisão e controle nas empresas, uma instituição sem fins lucrativo, com “[...] o propósito de ser referência Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2009, p. 4). Em 1999 a nomenclatura passou a ser Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em virtude da ampliação do meio, voltado então para questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal, auditoria e outros. Assim, baseado em experiências “[...] em códigos como Cadbury, General Motors, Hampel, *National Association of Corporate* – NACD, Viênot e [...] sugestões incorporadas no documento “Governança Corporativa, Subsídios ao Código Brasileiro de Melhores Práticas”” (IBGC, 1999, p. 3), foi editado em maio de 1999 a primeira edição do código das melhores práticas de governança corporativa”.

O código está dividido em cinco partes: conselho de administração (8 práticas); o conselheiro (6 práticas); independência (4); transparência / “*disclosure*” (6); processos e funcionamento do conselho de administração (3); e reuniões do conselho de administração (3), com 30 práticas, conforme apêndice 1.

Em dezembro de 2000, “com o objetivo de trazer maior liquidez ao mercado, buscando empresas de rápido crescimento” (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002, p.29) a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa lança o denominado Novo Mercado “[...] seção destinada à negociação de companhias que se submetem a exigências mais avançadas em termos de direitos dos acionistas e melhores práticas de governança corporativa” (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002, p. 35). Em 2001, com a promulgação da lei nº 10.303/01, que altera e acrescenta dispositivos a lei nº 6.404/76 e lei 6.385/76, o IBGC edita a 2ª edição do código das melhores práticas de governança corporativa, incluindo recomendações para os agentes de governança corporativa, como sócios, gestores, auditorias e conselho fiscal.

O código está dividido em seis partes: a propriedade (acionista, quotista ou sócios); conselho de administração (representando a propriedade); gestão (o

executivo principal e a diretoria); auditoria (auditoria independente); fiscalização (conselho fiscal); e ética/conflitos de interesses. Com 83 práticas recomendadas, sendo 18, 30, 17, nove, cinco e quatro representando respectivamente por cada uma das divisões (apêndice 2). A transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade, são linhas mestras do código.

O código de melhores práticas de governança (3ª edição), é em virtude das “[...] mudanças ocorridas no meio empresarial, legislativo e regulatório” (IBGC, 2004, p.6), no qual a terceira edição de março de 2004, destaca-se a inclusão do termo responsabilidade corporativa, quanto aos princípios básicos. O código, apresenta “atualização [...] voltada para as demandas do mercado à época no país” (IBGC, 2009, p. 13), divide-se em seis capítulos: propriedade (sócios); conselho de administração; gestão; auditoria independente; conselho fiscal; conduta e conflito de interesses, compreendendo 98 práticas, sendo 19, 45, 13, sete, nove e cinco para cada uma das divisões (apêndice 3). Assim “as boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” (IBGC, 2004, p.6). A cada nova edição do código, “[...] visam diminuir os efeitos de não harmonia de informações, atribuindo mesma importância aos interesses de todas as partes da organização, minimizando os problemas de agência” (SCHIMITH; CHAGAS, 2009, p.15).

No ano de 2006 é publicado o *Guidance on good practices in corporate governance disclosure*, apresenta o objetivo de “[...] ajudar os responsáveis pela preparação de relatórios da empresa a produzir divulgações sobre governança corporativa que abordem as principais preocupações dos investidores e outras partes interessadas” (UNCTAD, 2006). Dividido em cinco conteúdos: publicação de informação financeira; divulgação de informação não financeira; assembleia geral; tempo e forma de publicar a informação; e boas práticas em relação a implementação. Os respectivos desdobram-se em três; nove, e os três últimos conteúdos em duas orientações e recomendações, em que a coluna descrição é o detalhe da coluna anterior, e a última coluna denominada de detalhes específico abrange a particularidade da coluna descrição (quadro 33).

A orientação auxilia o empreendimento a alcançar melhor transparência, responsabilidade na governança empresarial, mobilizado recursos financeiros para desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2006).

Quadro 33 – Orientação sobre boas práticas de divulgação de governança corporativa

Conteúdo	Orientações / recomendações	Descrição	Detalhes específicos
Publicação de informação financeira	As empresas devem informar sobre os seus resultados financeiros e operacionais		
	A comunicação das responsabilidades do conselho nos relatórios financeiros deve ser pública		
	As empresas devem divulgar todas as transações com empresas relacionadas		
	Objetivos da empresa	Os objetivos da empresa devem ser divulgados	
Divulgação de informação não financeira	Composição do capital social e direito dos acionistas	Composição do capital deve ser divulgada sem as reservas, e caso tenha alteração na participação dos investidores deve ser publicado ao mercado após o conhecimento da empresa	
		Deve ser divulgada a estrutura de controle, como os acionistas e membros da empresa exercem esse controle através do voto, não esquecendo de tornar público aos acionistas minoritários.	
	Mudança nos direitos e controles	Informações referente a regras e procedimentos do controle da empresa no mercado de capitais devem ser publicadas	
		Deve ser praticado o princípio de igualdade da informação, todos os acionistas tem o direito de receber a mesma informação	
	Estrutura e políticas de governança	Estrutura, papel e funções do conselho de administração	
		Deve-se tornar público a composição do conselho de administração, em particular a proporção de administradores executivos e não executivos, se este tem alguma ligação com o conselho de administração	
		Divulgação total do papel e funções do conselho	
		Comitê do conselho de administração	
		A estrutura de governança deve ser tornada pública para evitar conflitos de interesses entre diretores e a gestão, ou seja, acionistas e partes interessadas	

Conteúdo	Orientações / recomendações	Descrição	Detalhes específicos
	Membros do conselho e altos executivos	A composição, funções, documentos da empresa que estabelece deveres e poderes e o estatuto deve ser divulgado	Divulgação do código de ética
		Funções e qualificação	Número, função e o limite do número de cargos deve ser divulgado
			Qualificações (informações) dos membros do conselho devem ser divulgadas
			O tipo de formação que os diretores recebem no momento de nomeação deve ser divulgada
			Os serviços que existem para orientação profissional aos membros devem ser informados
		Mecanismos e avaliação	Informar como o conselho avalia o desempenho e o resultado como o é utilizado
			Divulgar informação da remuneração dos diretores executivos e não executivos, atrelando que a remuneração depende do desempenho. Essa remuneração deve incluir: salário, bônus, dividendos, benefícios e reembolso de despesas
		Remuneração	Fornecer informação sobre duração do contrato, interrupção dos serviços e natureza da rescisão.
			Revelar se a empresa possui plano de sucessão para assegurar a estratégia de continuidade da empresa.
	Política ambiental e social	Plano de sucessão	Revelar se a instituição apresenta algum procedimento para resolver situação de conflito de interesse.
		Conflito de interesse	
		Empresa dispõem de mecanismo para proteção dos direitos	
		Informar o papel dos empregados	

Conteúdo	Orientações / recomendações	Descrição	Detalhes específicos
		Tomar público a política de desempenho em relação ao ambiente e a responsabilidade social	
	Fatores de riscos	Identificar e mitigar os potenciais riscos	
	Auditor externo (auditoria independente)	Competência, independência e processo de nomeação dos auditores	
	Auditoria interna	Rotação dos auditores (cada 5 anos), honorários	
Assembleia Geral	Divulgação da realização da assembleia anual e geral (data) e o método de votação, bem como outras informações necessárias para os acionistas participarem	Divulgar âmbito do trabalho e as responsabilidades da função de auditor (prestar conta)	
	Divulgar os assuntos em pauta, e explicar o porquê o assunto foi retirado da pauta (caso ocorra)		
Tempo e forma de publicar a informação	Todas as questões de governança empresarial precisam tornar pública, em tempo hábil, sendo clara, concisa e em conformidade com o princípio de substância sobre a forma, ou seja, substância é mais importante do que a forma		
	Os meios de comunicação internet e outras tecnologias oferecem a possibilidade de publicação dos relatórios		
Boas práticas em relação a implementação	Caso exista o código de governança empresarial, a empresa deve informar à medida que aplica. Não tendo o código a empresa deve seguir internacionalmente as boas práticas		
	A empresa deve divulgar os prêmios recebidos por boas práticas de governança		

Fonte: Adaptado de UNCTAD (2006)

O ano de 2009 é lançado o *King Report on Governance Principles – King III*, que compreende o primeiro documento do comitê denominado *King Committe*, em 1992, que abrange “[...] uma abordagem integrada e que compreendia o ciclo de vida dos negócios nas empresas [...] não apenas a visão dos acionistas [...] mas também de partes interessadas” (ESTEVAM; GUIMARÃES, SOUZA NETO, 2014, p.243), revisado em 2002 e lançado a versão *King II*.

Assim em setembro de 2009, o *Instituto of Directors Southern Africa*, introduziu o *King Code of Governance Principles* e o *King Report on Governance Principles (King III)*, “[...] visualizado como relatório líder em termos de governança na África do Sul, [...] inspira organizações a atingir o mais alto nível de maturidade, [...] focado nos princípios” (WILKINSON; PLANT, 2012, p.24). Embora não apresente um modelo de maturidade sobre governança, apresenta princípios e recomendações de governança, conforme quadro 34.

Quadro 34 – Princípios King III

Princípios	Visão Geral (características)
Liderança ética e cidadania corporativa	Cidadania empresarial implica numa relação ética entre a empresa e a sociedade que opera, com a direção responsável por implementar um processo eficaz de gestão ética.
Comitês e diretores	Ponto focal de governança na empresa, devendo dirigir, governar e controlar eficazmente a empresa: com o papel e função dos conselhos; composição e avaliação do desempenho do conselho e comitês, processo de nomeação da direção, desenvolvimento do diretor, remuneração de diretores e executivos.
Comitê de auditoria	Assegura a integridade dos relatórios integrados, controles financeiros internos, identifica e gere os riscos financeiros. Comitê devidamente qualificado para lidar com as responsabilidades de supervisão de relatórios.
Governança de risco	Exercer a liderança para prevenir a gestão de riscos para tornar uma série de atividades que estão desligadas da realidade do negócio. A gestão de risco é a escada da organização, em que os processos são implementados, aplicados e monitorados.
Governança de tecnologia da informação	Parte integrante da empresa, fundamental para o apoio, sustentabilidade e crescimento das organizações, considerado um ativo estratégico que elenca oportunidades e ganha vantagem competitiva, sendo implementado, aplicado e reportado.
Conformidade com leis, códigos, regras e padrões	Cumprir as leis aplicáveis, ajudando no processo de proteção, com o conselho responsável pela conformidade da empresa com a aplicação das leis, regras, códigos e normas que a empresa elegeu para cumprir, controlando o cumprimento de leis, regras, códigos e normas.
Auditoria interna	Auditoria baseada em risco, para abordar questões estratégicas, operacionais, financeiras e de sustentabilidade na busca de valor para a organização. Em conformidade para fornecer uma avaliação anual de controle da organização.
Governança de relacionamento com acionista	A parte interessada é essencial para uma boa governança empresarial, proporcionando uma plataforma para o processo de integração, sendo monitoradas as relações.

Princípios	Visão Geral (características)
Relatórios integrados e desejo de informar	Relatórios integrados em todas as áreas de desempenho, refletindo as escolhas estratégicas adotadas, sendo os relatórios apoiados nos valores da transparência e responsabilidades das partes relevantes.

Fonte: Adaptado de IoD (2009)

No *King IV* (2016) os princípios denominados na versão anterior foram denominados de prática recomendadas, e exige que as entidades apliquem e explique como os princípios são aplicados, baseado nos resultados, com destaque a transparência.

No mesmo ano em que foi lançado *King Report on Governance Principles – King III*, é editada a quarta edição das melhores práticas de governança corporativa, editado em 2009, é fruto de “[...] uma série de mudanças no ambiente organizacional brasileiro, como o renascimento do mercado de capitais, um grande número de novas empresas listando seu capital na Bolsa, [...] e crise econômica mundial” (IBGC, 2015, p.13). Dividido em seis partes, com 113 práticas recomendadas, sendo: propriedade (sócios) (20 práticas); conselho de administração (56 práticas); gestão (11 práticas); auditoria independente (sete práticas); conselho fiscal (nove práticas); conduta e conflito de interesses (10 práticas) (apêndice 4). Destaque para o último capítulo, conduta e conflito de interesses, quanto a inserção de políticas (forma como é dirigida, monitorada) seja para negociação de ações, divulgação de informações, contribuição e doações e combate a atos ilícitos.

No ano de 2015, a quinta edição do código de melhores prática de governança corporativa, “[...] estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas” (IBGC, 2015, p. 13). O código engloba cinco capítulos: sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos e controle; conduta e conflito de interesse; com 106 boas práticas, sendo 22, 45, oito, 21 e 10 respectivamente para cada capítulo (apêndice 5). As boas práticas de governança corporativa “[...] convergem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão” (IBGC, 2015, p. 20).

Neste contexto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, nas cinco edições do código das melhores práticas de governança corporativa, com sugestões das consultas públicas, audiência restrita, e com a alteração das legislações veem

atualizando o respectivo, para envolver em um código mínimo necessário para ser considerado um padrão.

Como subsídio para a formulação das práticas, a partir da segunda edição do código, a transparência, prestação de contas e equidade, foram denominadas de linhas mestras. Assim, ocorre desde o ano de 2004 (3ª edição), a inserção da expressão responsabilidade corporativa, em que na quarta e quinta edição estão presentes como princípios básicos (quadro 35). Esses princípios básicos de governança corporativa “[...] permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequação resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros” (IBGC, 2015, p. 20).

Quadro 35 – Princípios básicos da governança corporativa

Edições (ano)				
1ª (1999)	2ª (2001)	3ª (2004)	4ª (2009)	5ª (2015)
	Linhas mestras Transparência Prestação de contas Equidade	Princípios básicos Transparência Prestação de contas (<i>accountability</i>) Equidade Responsabilidade corporativa		

Fonte: Baseado no código de melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 1999); (IBGC, 2001); (IBGC, 2004); (IBGC, 2009); (IBGC, 2015)

A transparência “consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por disposições de leis ou regulamentos” (IBGC, 2015, p. 20), sendo que “[...] boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta em clima de confiança” (IBGC, 2004, p. 9). As informações não devem “[...] restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor” (IBGC, 2009, p. 19).

Na prestação de contas (*accountability*), os agentes de governança representado “[...] pelos indivíduos e órgão envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos), conselheiros fiscais, auditores” (IBGC, 2015, p. 21), devem prestar contas de “[...] sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis” (IBGC, 2015, p. 21).

O princípio da equidade, caracteriza-se “[...] pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, seja do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores e credores” (IBGC, 2004, p. 10), tendo em consideração “[...] direitos, deveres, necessidades, interesse e expectativas” (IBGC, 2015, p. 21).

Já o princípio da responsabilidade corporativa, tange no zelo “[...] pela perenidade das organizações [...] devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2004, p. 10), considerando “[...] no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos” (IBGC, 2015, p. 21). Assim a responsabilidade social “[...] contempla todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua” (IBGC, 2004, p. 10). Neste contexto, os princípios são os formadores do “[...] alicerce sobre o qual se desenvolve boa governança” (IBGC, 2015, p. 20).

Observa-se que os princípios, estão entrelaçados desde a constituição do modelo operacional da empresa (meio social) a quem destina o produto ou serviço, atendendo a comunidade, até o processo de apresentar igualdade, passando a fornecer informações a quem deseja possuir e também transformando a comunicação de forma clara e espontânea.

Assim, os princípios sendo a base para formulação das práticas, no apêndice 6, observa-se a união dessas edições (cinco edições), separado por cor em cada edição sendo: 1ª edição (cor azul); 2ª edição (cor laranja); 3ª edição (cor verde); 4ª edição (cor amarelo); e 5ª edição (cor cinza). Observa-se que no decorrer dos anos, as práticas recomendadas foram sendo aperfeiçoadas (maior nível de detalhe), em virtude de abertura da economia brasileira, empresas brasileiras no mercado internacional, atualização na legislação entre outras. Essa atualização pode ser verificada no capítulo no Conselho de Administração, na prática reuniões do conselho de administração que na 1ª edição, 2ª edição e 3ª edição apresentavam agenda, ata e documentação das reuniões como prática, que a partir da 4ª edição ocorre além dos descritos a prática dinâmica da reunião, desdobramento da dinâmica da reunião em: aspectos comportamentais; convidados para as reuniões do conselho e sessões exclusivas.

Além dessa prática, outras como a de auditoria independente, conselho fiscal e demais, também ocorreram desde a 1ª edição a atualização, com um nível maior de

detalhes. Assim, observa-se que as atualizações das edições foram para desenvolver mais especificidade para cada prática, trazendo maior nível de riqueza / controle.

Desde modo o *UK Corporate Governance Code*, conhecido também como código combinado, aborda o conceito de cumprir ou explicar, que é “[...] caracterizado pelo cumprimento voluntário das recomendações, e divulgação obrigatória: as empresas precisam declarar no relatório anual sobre a conformidade a disposição no código e identificar qual área não realiza” (ARCOT; BRUNO; FAURE-GUIMAUD, 2010, p.5, tradução nossa) necessitando explicar as circunstâncias do não cumprimento, “[...] adotando um conceito de que as empresas têm condições diferentes, como seu tamanho” (SANTOS, et al., 2020, p.6).

Atualizado em 2010, recebe a denominação de código de governança corporativa do Reino Unido (KEAK, 2012), dividido em cinco seções: liderança, eficácia, prestação de contas, remuneração e relações com o acionista (quadro 36).

Quadro 36 – Padrões de boas práticas

Seção	Padrões
Liderança	O papel do conselho
	Divisão de responsabilidade
	O presidente
	Diretores não executivos
Eficácia	A composição do conselho
	Nomeação para o conselho
	Compromisso
	Desenvolvimento
	Informação e apoio
	Avaliação
	Reeleição
Prestação de contas	Relatórios financeiros e empresariais
	Gestão de riscos e controle interno
	Comitê de auditoria e auditores
Remuneração	O nível e componentes da remuneração
	Procedimento
Relações com os acionistas	Diálogo com o acionista
	Utilização construtiva das assembleias gerais

Fonte: Adaptado de FRC (2016)

A seção liderança, retrata que a organização é dirigida por representante do conselho de administração, obtendo uma divisão entre a gestão do conselho e a responsabilidade do negócio, pelo responsável (presidente), e que os diretores não executivos ajudam no desenvolvimento das estratégias (FRC, 2016).

A eficácia demonstra a responsabilidade, competência, deveres, apresentando composição do conselho, procedimento para nomeação, seus regulamentos para

atuarem e informação adequada para cumprir a função, além da avaliação e caso o desempenho seja satisfatório submetido a reeleição.

A prestação de contas demonstrar a relação adequada com os auditores, estabelecendo disposições formais e transparente na gestão empresarial, aplicando controle e gestão de risco (FRC, 2016).

A sessão de remuneração, demonstra os elementos: o nível e componentes da remuneração e procedimento, que compreende apresentação do procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de uma política de remuneração. A sessão relação com os acionistas, direciona para um diálogo e compreensão mútua dos objetivos, sendo que o conselho deve utilizar as assembleias gerais para comunicar os investidores (FRC, 2016).

5.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS DIFERENTES MODELOS DE MATURIDADE

Para determinar quais os modelos de maturidade são mais adequados para avaliar a maturidade em uma determinada organização é preciso realizar uma comparação (determinar semelhança e diferenças) existentes entre esses. A análise comparativa é “[...] fundamental para mostrar que há complementariedade entre os modelos existentes” (SOUZA; GOMES, 2015, p. 17). Assim, um aspecto em que os modelos diferem bastante refere-se a sua aplicação.

Estes apresentam-se bastante específico em relação ao objetivo do modelo de maturidade proposto (quadro 37), como o modelo MMM (ROSSOUW; VAN VUUREN, 2003) tem o enfoque relacionado a gestão ética dentro das organizações, desde a conduta, aplicação do código de ética, englobando disciplinaridade e utilização da ética no discurso da tomada de decisão. O modelo IA-CM (IIA, 2009), tem enfoque em auditoria interna com fundamentos para o setor público, com desdobramento no plano de trabalho do auditor Bramont (2012) no modelo MaCGov desenvolve um modelo específico para as instituições / organizações brasileiras utilizando o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC como duas diretrizes das quatro utilizadas no modelo, ou seja, desenvolvido com base em um único país apresentando a restrição da aplicabilidade.

Já os modelos: RIMS que tratam de gestão de risco, OCEG (diretoria e conselho de administração), COBIT (estrutura da tecnologia da informação), ITIL (gerenciamento de serviços de tecnologia da informação) e WILKINSON; PLANT

(auditoria interna) possuem caráter generalista, que contribuem para adaptação e desenvolvimento de novos modelos adaptados a casos específicos.

Quadro 37 – Comparativo dos modelos de maturidade

Modelos	Ano	Níveis de maturidade	Atributos	Descrição / Contribuição	Referência
MMM	2003	1. Imoralidade 2. Reatividade 3. Conformidade 4. Integridade 5. Alinhamento Total	1. Natureza 2. Objetivo 3. Estratégia de gestão ética 4. Desafios	Aspecto relacionado a gestão ética dentro das organizações	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003)
RIMS	2006	1. <i>Ad hoc</i> 2. Inicial 3. Repetitivo 4. Gerenciado 5. Liderado	1. Abordagem baseada em ERM 2. Gerenciamento de processos ERM 3. Gestão do apetite do risco 4. Avaliação de causa raiz 5. Descobrir e identificar os riscos 6. Gerenciamento de desempenho 7. Resiliência e sustentabilidade empresarial	Modelo para auxiliar a organização a gestão mais eficaz dos riscos	RIMS (2006)
OCEG	2007	1. Formando 2. Em desenvolvimento 3. Normalizado 4. Estabelecido 5. Maduro	1. Capacidade 2. Estrutura 3. Processo 4. Informação e tecnologia 5. Resultado	Atender a necessidade de governança para os diretores e conselho de administração	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003)
COBIT	2007	0. Inexistente 1. Inicial / <i>ad hoc</i> 2. Repetitivo, mas intuitivo 3. Processo definido 4. Gerenciado e mensurável 5. Otimizado	Não faz utilização de atributo, mas define 34 processos agrupados em quatro domínios: - Planejar e organizar (10) - Adquirir e implementar (7) - Entregar e suportar (13) - Monitorar e avaliar (4)	Modelo como ferramenta para assegurar a conformidade da estrutura de tecnologia da informação	IT Governance Institute (2007)
ITIL	2007	1. Inicial (<i>Ad Hoc</i>) 2. Repetitivo 3. Definido 4. Gerenciado 5. Otimizado	1. Visão e direção 2. Processos 3. Pessoas 4. Tecnologia 5. Cultura	Modelo de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação com necessidade dos negócios	OGC (2010)
IA-CM	2009	1. Inicial 2. Infraestrutura 3. Integrado	1. Serviços e função da auditoria interna 2. Gerenciamento de pessoas 3. Práticas profissionais	Modelo para ajudar a auditoria interna, identificando os fundamentos necessário da atividade	IIA (2009)

Modelos	Ano	Níveis de maturidade	Atributos	Descrição / Contribuição	Referência
		4. Gerenciado 5. Otimizado	4. Gestão de desempenho e responsabilidade 5. Relação organizacional e cultural 6. Estrutura de governança	de auditoria interna dentro do setor público	
WILKINSON; PLANT	2012	1. Imaturo / formação 2. Em desenvolvimento 3. Em conformidade 4. Institucionalizado 5. Maduro	1. Capacidade (liderança ética e cidadania empresarial) 2. Sistema / Estrutura (conselho; comitê; tecnologia da informação; auditoria interna; leis & regulamentos) 3. Processos (gestão de risco; controle interno; ética na gestão; performance na gestão; <i>Stakeholder</i> relação com a gestão) 4. Comunicação (relatório) Baseado em quatro diretrizes: 1ª Compêndio de melhores práticas; 2ª Dimensões (transparência; equidade; prestação de contas; responsabilidade corporativa) 3ª Níveis de maturidade 4ª Formulação de práticas (50 práticas divididas nos níveis de maturidade)	Desenvolver uma estrutura para um modelo de maturidade da governança organizacional que pode ser usado pela função de auditoria interna para avaliar a eficácia da estrutura de governança de uma organização	WILKINSON; PLANT (2012)
MaCGov	2012	1. Iniciado 2. Expandido 3. Institucionalizado 4. Aprimorado 5. Completo		Desenvolver um de modelo de maturidade em governança corporativa para as instituições brasileiras	BRAMONT (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O modelo COBIT apresenta importante contribuição ao apresentar o estágio / nível antecedente, o chamado nível 0, denominado de inexistente (quadro 16), os demais modelos o nível 1, demonstra que a organização não apresenta, não gerencia, não realiza, não há percepção e quando realiza alguma medida é pouco. O nível seguinte, nível 2, reflete um avanço que mesmo sendo pouco, caracteriza como uma experimentação, uma organização inicial com limitação para avaliar, gerenciar e identificar.

O nível 3, apresenta capacidade de padronização, elevando definição, objetivos, processos, mas ainda sem apresentar aplicação de maneira consistente. O próximo nível (quatro) demonstra que o proposto já está em execução com envolvimento das partes interessadas, com responsabilidade já definida, com foco na visão do objeto analisado. O último nível contempla atitude de melhoria, integração de todas as áreas, aperfeiçoamento e avaliação contínua, de acordo com os princípios da instituição / organização / empresa avaliada.

Observa-se também no quadro 38, que a nomenclatura dos níveis está denotando palavras repetidas em diferentes modelos, como no primeiro nível a palavra “inicial (*ad hoc*)” presente em cinco modelos, no segundo nível as palavras “em desenvolvimento, repetitivo”, apresentado em dois modelos, e outras palavras “gerenciado”, “otimizado”, “maduro” presentes no quarto e quinto nível. A última linha representa como estão categorizados os tipos de maturidade, podendo ser: modelo de progressão, modelo de capacidade, modelo híbrido (CARALLI; KNIGHT; MONTGOMERY, 2012).

A categoria com foco em progressão representa “[...] escala simples de uma característica, indicador, atributo ou padrão, em que o aumento dos níveis indica alguma progressão da maturidade do atributo” (VISINTIN, 2021, p.64), ao qual podem ser medidos “[...] independentemente e são tipicamente caracterizados por foco em um atributo do modelo em vez de atributos que definem especificamente a maturidade” (CARALLI; KNIGHT; MONTGOMERY, 2012, p.7), ou seja, expressa versão melhor de um atributo a medida que avança a escala.

Na categoria denominada maturidade de capacidade, a dimensão medida representa a “[...] capacidade da organização em torno de um conjunto de características, indicadores, atributos ou padrões, expressos como processos [...] descrevem estado de maturidade organizacional em relação ao processo” (CARALLI; KNIGHT; MONTGOMERY, 2012, p.7).

O modelo híbrido expressa a sobreposição do modelo de progressão com atributos da capacidade, ou seja, “[...] reflete a transição entre níveis que são semelhantes a um modelo de capacidade [...] mas utiliza arquitetonicamente as características, indicadores, atributos, ou padrões do modelo de progressão” (CARALLI; KNIGHT; MONTGOMERY, 2012, p.7). Neste pressuposto, e como afirma os autores Caralli; Knight; Montgomery (2012) desenvolve-se modelos que são relativamente fácil de usar e compreender, usados como roteiro para melhorar a maturidade.

Quadro 38 – Explicação / Comparativo dos estágios dos modelos

Modelos							
	MMM	RIMS	OCEG	COBIT	ITIL	IA-CM	WILKINSON; PLANT
0				Inexistente			
1	Imoralidade	<i>Ad hoc</i>	Formando	Inicial (<i>ad hoc</i>)	Inicial (<i>ad hoc</i>)	Inicial	Imaturo / Formação
2	Reatividade	Inicial	Em desenvolvimento	Repetitivo, mas intuitivo	Repetitivo	Infraestrutura	Em desenvolvimento
3	Conformidade	Repetitivo	Normalizado	Processo definido	Definido	Integrado	Em Conformidade
4	Integridade	Gerenciado	Estabelecido	Gerenciado e mensurável	Gerenciado	Gerenciado	Institucionalizado
5	Alinhamento Total	Liberado	Maduro	Otimizado	Otimizado	Otimizado	Maduro
	Progressão	Híbrido	Progressão	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Progressão
							Híbrido

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O grau de detalhes na descrição do atributo em cada etapa nível / estágio é outro fator que diferencia, em que os modelos RIMS, ITIL, Wilkinson e Plant e MaCGov apresentam a descrição em detalhes, descrevendo a abordagem a ser observada, qual os componentes de cada subsistema, as características e qualidades observadas e como realizada a escolha na constituição das dimensões.

Embora cada modelo de maturidade possa mudar, a sua hierarquia é praticamente a mesma: objeto de avaliação de maturidade, dimensão, níveis, princípio da maturidade e avaliação. Observa-se, que os modelos de maturidade trabalham com níveis / estágios, seja de forma quantitativa (modelo ITIL) ou qualitativa (modelos MMM, RIMS, COBIT, IA-CM, WILKINSON E PLANT, e MaCGov), utilizando de variadas formas de avaliar, mensurar (conforme demonstrado nos quadros denominado comparativo dos modelos de maturidade – quadro 15).

Além de apresentar, a informação dos modelos de maturidade quanto a diferenças e semelhanças (comparação), cabe avaliar “[...] os aspectos positivos (forças e oportunidades) e negativos (fraquezas e ameaças)” (FREIRE; MELLO, 2019, p.318). O modelo análise SWOT das iniciais em inglês (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), é uma ferramenta “[...] analítica [...] utilizada em duas dimensões: (a) empresa como um todo, para identificar estratégias necessárias para o negócio; (b) projetos específicos, para analisar a viabilidade de projetos e estratégias de desenvolvimento” (MARQUES; SOUZA; SILVA, 2015, p. 123). A segunda dimensão, enquadra como estratégia para análise dos modelos de maturidade, em que a [...] maturidade está associada e padronizada de boas práticas em uma organização, bem como a melhoria na execução desses processos” (FREIRE; MELLO; 2019, p.313).

Assim, a matriz Swot é utilizada como uma “[...] ferramenta de análise situacional que serve de base para a realização de mapeamento, de etapa / atividade de vários modelos [...] identificando diferentes tipos” (SANTOS, DAMIAN, 2018, p. 254). Nesta perspectiva o quadro 39 avalia os atributos: relacionados a fatores internos: força – *Strengths* – S - (demonstra a vantagem do modelo); fraqueza – *Weaknesses* – W - (ausência / limitação do modelo) não avaliado os fatores externos: oportunidade – *Opportunities* – O - (melhoria, situação que influencia positivamente o modelo) e; ameaça – *Threats* – T - (forma, situação que prejudica o modelo) em virtude de estes serem circunstanciais. Neste contexto, o quadro 39 demonstra, para cada modelo de maturidade, tomando como base a contribuição dos autores (presente na

coluna descrição com a respectiva referência), no que tange à perspectiva de classificação do pesquisador, quanto a cada atributo analisado.

Quadro 39 – Forças e Fraquezas para cada modelo de maturidade relacionado à governança corporativa

Modelo	Ponto analisado	Descrição	Autor(es)
MMM	Força	- Explica as mudanças de gestão ética dentro das médias e grandes empresas; - Fornece <i>feedback</i> sobre desempenho atual (nível), e recomenda ajuste para conseguir superioridade; - Liderança ética como papel importante da governança eficaz.	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003, p. 391) WILKINSON; PLANT (2012, p. 23)
	Fraqueza	- Não pressupõe o desenvolvimento ético dentro das organizações (entradas de novos integrantes sem assumir a evidente igualdade dos outros colaboradores); - Dispersão da responsabilidade de gestão por toda a organização.	ROSSOUW; VAN VUUREN (2003, p. 391)
RIMS	Força	- Auxilia na melhoria contínua do desempenho, como ferramenta na gestão eficaz dos riscos com destaque a aplicabilidade; - Ferramenta disponível <i>on line</i>; - Enfoque nos aspectos de processo e aplicação da gestão de riscos através de seus atributos (aborda questões relativas à cultura e experiência pelos setes atributos).	FERREIRA (2018 p. 28; 33)
	Fraqueza	- Envolvimento da alta administração para a evolução da maturidade	FERREIRA (2018, p. 33)
OCEG	Força	- Melhora a qualidade e o desempenho empresarial, com auxílio da ferramenta de medição para melhorar a cultura empresarial dentro do ambiente integrado (reúne a governança, gerenciamento de risco, conformidade, ética e controles internos); - Liderança como uma habilidade fundamental para a implantação; - Apresentação compacta e abordagem prática.	BEZZINA, F.; GRIMA, S.; MAMO (2014, p. 593) ALBUQUERQUE, (2019, p. 52; 55) BATENBURG; NEPELENBROEK; SHAHIM (2014, p. 51)
	Fraqueza	- Focado nas organizações maiores.	O'NEILL (2014, p. 345)
COBIT	Força	- Estrutura de governança voltada a TI, como apoio aos gestores (questão técnica, risco comercial);	ALBUQUERQUE (2019, p. 52)

Modelo	Ponto analisado	Descrição	Autor(es)
		- Voltado para a parte estratégica da empresa; - Controle de processos de negócio (foco nos controles); - Não necessita ser aplicado de forma integral, adaptado para cada empresa; - Fornece a informação que a empresa necessita para atingir os objetivos.	WILKINSON; PLANT (2012, p. 23) GOMES; SILVA (2014, p. 6) SILVA; SIMÕES; SILVA (2017, p. 3940) MOREIRA; SILVA (2013, p. 4) RODRIGUES (2015, p. 45)
	Fraqueza	- Aplicação complexa.	ALMEIDA NETO; MAGALHÃES; MOURA; <i>et al.</i> (2015, p. 45)
	Força	- Identificação das prioridades, riscos e ações de melhorias como recomendações; - Foco na parte operacional / tática (o que deve ser feito).	MOREIRA; SILVA (2013, p. 17)
	Fraqueza	- Implantação trabalhosa (grande quantidade de processos); - Aplicação por área, com início na área que não proporciona processos.	PRADO; BARATA (2018, p. 26) MOREIRA; SILVA (2013, p. 17)
IA-CM	Força	- Modelo universal de avaliação que identifica os fundamentos necessários para auditoria interna no setor público; - Fortalece a atividade de auditoria interna governamental do Brasil.	Site Conaci; Site CGE-PR
	Fraqueza	- Qualificação e capacidade profissional dos auditores internos demonstra qualidade da prestação do serviço	SANTOS (2020, p. 37)
WILKINSON; PLANT	Força	- Desenvolver modelo de melhores práticas para a função de auditoria interna na busca de avaliação com mais eficácia da governança; - Incorporar ao modelo as diretrizes da auditoria para os membros, permitindo serviços de garantia e/ou consultoria relacionado a governança.	WILKINS; PLANT (2012, p. 27)
	Fraqueza	- Estudo detalhado dos modelos OCEG e MMM para a formulação do modelo.	WILKINS; PLANT (2012, p. 25)

Modelo	Ponto analisado	Descrição	Autor(es)
MaCGov			
	Força	- Diretriz fundamental para modelo de maturidade em governança corporativa; - Etapas de identificação do modelo: (i) dimensões de maturidade; (ii) níveis de maturidade, e; (iii) conjunto de práticas; - Aplicação do modelo de maturidade de governança corporativa.	BRAMONT; NETO (2013, p. 16)
	Fraqueza	- Não oferece roteiro para que as organizações implementem ou verifiquem a aderência do código de melhores práticas; - Não aborda componentes e/ou detalhes necessários para um modelo de maturidade plenamente aplicável a organização.	BRAMONT (2012, p. 97) BRAMONT (2012, p. 60)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Cada modelo presente no quadro 39, apresenta a ação determinada pelo foco de atuação sendo: modelo evolutivo de gestão ética nas organizações (MMM); ferramenta para gerenciar os riscos no desenvolvimento de programas na gestão de risco (RIMS); atendimento à necessidade de governança para os diretores e conselheiros de administração na busca de atingir melhor prática (OCEG); modelo de gestão e controle de processo que tem como objetivo o sucesso da entrega de produtos e serviços de TI (COBIT); melhoria na qualidade dos serviços de TI com foco no cliente (ITIL); identificação dos elementos necessários para uma auditoria interna efetiva no setor público (IA-CM); atributos para qualidade quanto a capacidade, sistema / estrutura, processos e comunicação (WILKINSON e PLANT) e; diretrizes para elaboração de um modelo preliminar de maturidade em governança corporativa (MaCGov).

No entanto, destaca-se na oportunidade e na ameaça um sinal de qualidade a ser realizado, sendo: a gestão ética (auxílio no desenvolvimento, gestão, implantação, adequação); a gestão de risco (desenvolver / criar valor); a integração dos componentes (conselhos e conselheiros, diretoria e gestão; auditoria; acionista) utilizado no código das melhores práticas de governança corporativa e a presença do conselho de administração. O Conselho de Administração (CA) como um órgão / colegiado pelo processo de decisão, apresentando o papel de ligação entre a propriedade e a gestão, acompanha, aprova e coordena a gestão é o foco domínio específico da proposta do modelo de maturidade para governança corporativa.

Neste contexto, a partir da comparação dos modelos e a realização da matriz Swot, o modelo proposto busca não apenas ser um modelo generalista (podendo ser aplicado em qualquer tipo, modelo de organização, sem um olhar específico de alguma organização).

6 PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para a execução do modelo, optou-se pelas fases de Bruin *et al.* (2005), em virtude de representar “[...] principais fases de desenvolvimento de um modelo genérico” (BRUIN *et al.*, 2005, sn). A definição inicial persiste na escolha do modelo a ser aplicado, optando pelo modelo descritivo que “avalia a situação como está [...] compreensão mais profunda, [...] podendo evoluir para ser prescritivo, uma vez que é apenas através de uma boa compreensão atual, que podem serem feitas melhorias substanciais e repetíveis” (BRUIN *et al.*, 2005, sn).

Inicialmente, após a escolha do modelo a fase do escopo determina a abrangência do modelo (âmbito desejado), que consiste em questões gerais: determina o foco do modelo desejado referindo-se ao domínio específico e geral e os *stakeholders* que auxiliaram no desenvolvimento, conforme quadro 40.

Quadro 40 – Definição do escopo

Critério		Justificativa	
Foco do modelo	Domínio específico		Geral
Governança Corporativa	Conselho de administração (CA)		Proteger partes envolvidas dirigidas, monitoradas e incentivadas pelas dimensões da transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa.
Stakeholders do desenvolvimento	Academia	Desenvolvido com base na literatura (revisão bibliográfica – seções 3 e 5) apresentada no item modelos relacionados a governança.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A segunda fase da proposta de Bruin *et al.* (2005), denominado de *design*, consiste em determinar a concepção do modelo, para atender a necessidade do público pretendido e a forma como essas necessidades serão cumpridas. As decisões nesta etapa consistem, quanto ao: público (interno – executivos; gestores, ou externo – auditores; parceiros), método de aplicação (autoavaliação, intervenção de terceiro, profissional certificado), forma de aplicação (requisito interno, requisito externo ou ambos), respondentes (gestores, colaboradores da organização, parceiros do negócio), aplicação (uma entidade / uma região; múltiplas entidades / uma região; múltiplas entidades / múltiplas regiões). Neste sentido, observa-se no quadro 41, que o público-alvo é interno, devido a demanda da organização ou departamento para a verificação da confidencialidade e profundidade dos tópicos avançados no modelo.

Quanto ao método de aplicação, é a autoavaliação que é o primeiro passo para que uma organização inicie um programa de melhoria de processos, reconhecendo os pontos fortes e as melhorias que podem ser feitas (SILVA; 2019). A forma de aplicação é a exigência interna, como forma de exigência da organização para avaliar o *status*. Quanto aos respondentes estes são colaboradores da organização, em virtude do conhecimento e do engajamento na busca de melhoria dos processos, e por fim, a aplicação do modelo poderá ocorrer em uma organização.

Quadro 41 – Definição de design

Critério	Característica	Justificativa
Público	Interno	Devido a demanda da organização ou departamento para a verificação da confidencialidade e profundidade dos tópicos avançados, sendo esses diretores, gestores da empresa, gestores de projetos e desenvolvedores de sistemas de operação.
Método de aplicação	Autoavaliação	Avalia a capacidade de a organização do seu próprio processo para entender melhor os processos e descobrir oportunidades de melhoria.
Forma de aplicação	Exigência Interna	Exigência da organização para aplicação.
Respondentes	Colaboradores da organização	Com o conhecimento das afirmações e perguntas, estes devem responder a avaliação, para envolver o engajamento da busca de melhoria dos processos.
Aplicação	Uma entidade / uma região	Aplicação poderá ocorrer em uma organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nesta etapa, é necessário determinar as fases da maturidade, no qual “[...] um princípio comum é o de representar maturidade como uma série de fases cumulativas, que as fases mais elevadas se baseiam nas exigências das fases inferiores, com cinco (5) representando uma maturidade elevada e um (1) baixa” (BRUINT, 2005, sn). Os cinco níveis de maturidade referem-se a modelos pioneiros (Humphrey (1988) – SW-CMM; Paul *et al.* (1993) - CMM), que acrescenta o conceito de níveis, e os demais modelos foram desenvolvidos baseado no genérico modelo de maturidade de cinco níveis. Os cinco níveis apresentam dois distintos tipos: cinco níveis fixos (figura 8), adaptado a forma de representação (por nível e por áreas de foco) e cinco níveis contínuos (figura 9) com a mesma adaptação (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007a, sn).

O tipo cinco níveis fixos são representados por cinco níveis de maturidade e para cada nível é determinado uma série de processos, sendo que cada área deve ser implementada para que a organização/empresa atinja o respectivo nível, sendo

“[...] adequado à avaliação comparativa [...] colocando a organização a um nível de maturidade através da avaliação até o ponto em que os processos associados são implementados” (VAN STEENBERGEN; et.al, 2010, p.317).

Também com representação de cinco níveis de maturidade e com várias áreas de foco, o modelo de foco contínuo, demonstra que em cada área de foco os níveis são distintos.

Os modelos não construídos nesses tipos foram construídos no modelo denominado orientados a áreas de foco, em que existe mais de cinco níveis de maturidade e que cada área de foco apresenta seu próprio nível de maturidade (figura 10) adaptado a forma de representação (por nível e por áreas de foco). A maturidade da organização global é a combinação dos níveis com a área focal (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007b).

Figura 8 – Cinco níveis fixos

		Nível de maturidade				
		1	2	3	4	5
Áreas de foco	1	X				
	2	X				
	3		X			
	4		X			
	...					

Fonte: Adaptado de Van Steenbergem; Berg; Brinkkemper (2007b)

Figura 9 – Cinco níveis contínuo

		Nível de maturidade				
		1	2	3	4	5
Áreas de foco	1	X	X	X	X	X
	2	X	X	X	X	X
	3	X	X	X	X	X
	4	X	X	X	X	X
	...					

Fonte: Adaptado de Van Steenbergem; Berg; Brinkkemper (2007b)

Figura 10 – Orientado à área de foco

		Nível de maturidade						
		1	2	3	4	5	6	7
Áreas de foco	1	X				X		
	2		X		X			
	3	X		X			X	
	4				X			X
	...							

Fonte: Adaptado de Van Steenbergem; Berg; Brinkkemper (2007b)

Em virtude dos modelos MMM (2003), RIMS (2006), OCEG (2007), ITIL (3ª ed. 2007), IA-CM (2009), WILKINSON e PLAN (2012) e MaCGov (2012), apresentarem cinco níveis, e este quantitativo ser considerado “[...] abordagem padrão” (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007b, p. 241), sendo “normalmente o número de níveis variando entre três e seis níveis” (VAN STEENBERGEN; et al., 2013,

p.4), a escolha pelo modelo orientado à área de foco, deve-se em virtude deste apresentar mais de cinco fases global de maturidade, resultando em etapas menores entre as fases e não apenas avaliar a maturidade atual, mas desenvolver e proporcionar mais detalhes para a prioridade no desenvolvimento da prática / funções, além de mais dependências entre às áreas de foco, fornecendo uma orientação na execução de um programa de melhoria de capacidade para o domínio.

O modelo de matriz de maturidade da área de foco baseia-se na constatação que muitos fatores determinam o sucesso empresarial, em diferentes aspectos e necessitam de atenção (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007a). A arquitetura deste representa um instrumento de gestão destinado a passar direção as mudanças contínuas de uma organização, impulsionadas pelas necessidades empresariais.

Para a “[...] prática [...] bem-sucedida, existe a dependência de vários departamentos da organização para compreenderem e aceitar a finalidade do conteúdo, em que reflete nas áreas foco que a matriz contém” (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007b, p. 245), ou seja, mede a profundidade de cada área com auxílio dos componentes que está apresenta.

Neste contexto, o modelo é utilizado “[...] para estabelecer a maturidade da organização em um domínio funcional [...] descrito pelo conjunto de áreas de foco que o constituem” (VAN STEENBERGEN; *et.al*, 2013, p.10), sendo que cada área de foco está associada a um conjunto de capacidades que justapostos uma em relação a outra é representado numa matriz de maturidade.

A compreensão do modelo, inicia-se pela apresentação do domínio funcional, “[...] desenvolvido progressivamente, melhorando passo a passo” (VAN STEENBERGEN; *et.al*, 2010, p.317), em virtude da “impossibilidade de implementar uma função totalmente madura a partir do zero” (VAN STEENBERGEN; *et.al*, 2010, p.317). Assim, este é descrito pelo conjunto de áreas de foco que o constituem, e cada área associado a um conjunto de capacidades. A capacidade que está posicionada mais a direita de outra capacidade é em virtude de depender de uma realização anterior. Além da dependência, o posicionamento das capacidades na matriz, é representado pelo instrumento de avaliação (matriz da maturidade). Este instrumento compreende respostas as perguntas de avaliação, que preenchida (respondida), pode ser traduzida em um perfil de maturidade (VAN STEENBERGEN; *et al.*, 2013), no quadro 42 observa-se a ordem de realização (conforme a disposição dos elementos),

com a descrição e característica de cada elemento do modelo, adaptado quanto à atualização do modelo.

Quadro 42 – Descrição de elementos do modelo de maturidade da área de foco

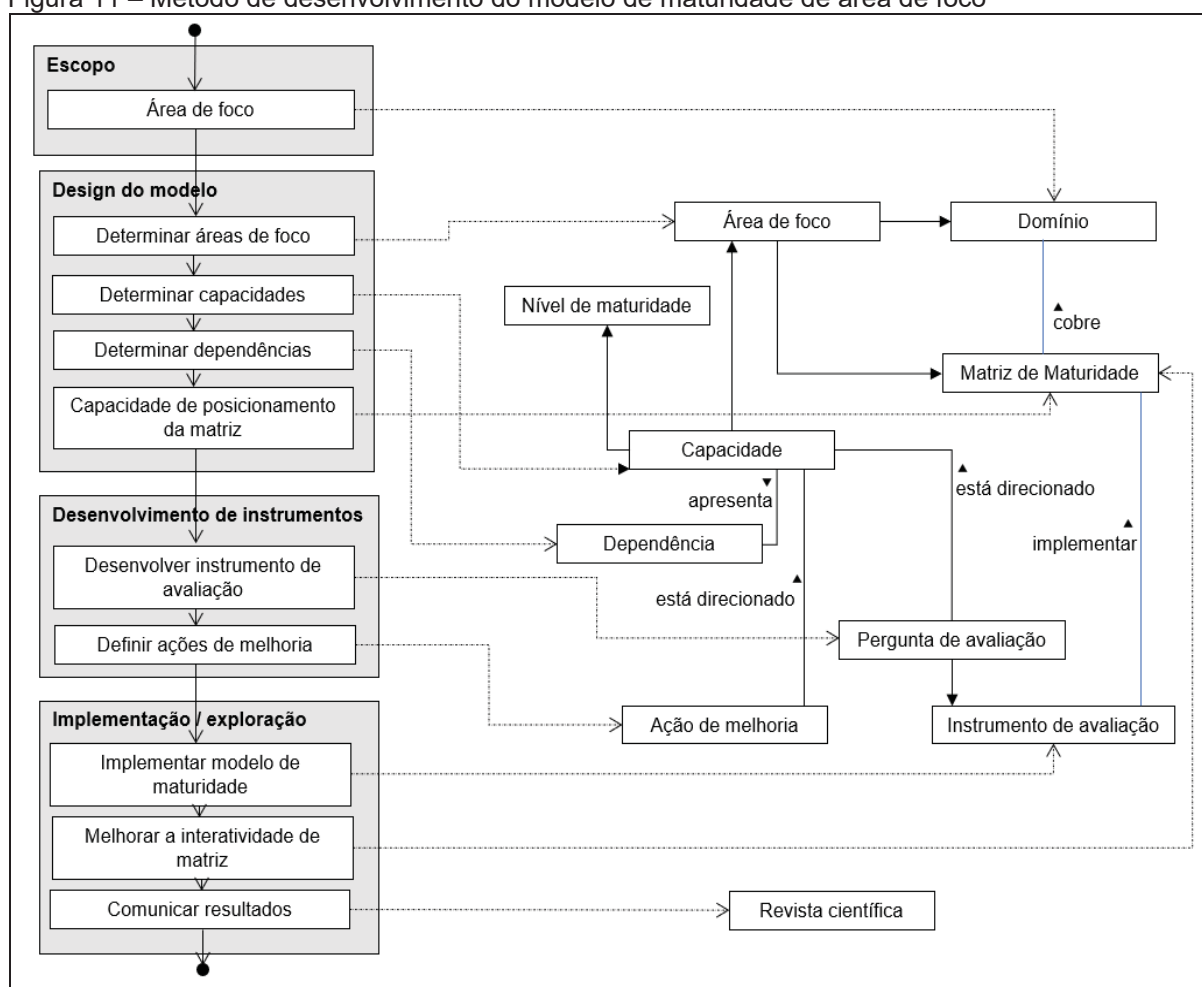
Elementos	Descrição e característica
Domínio Funcional	- Conjunto de atividade, meios e responsabilidade envolvidas no cumprimento de uma função definida dentro de uma organização; - Conhecido também como “ao que se aplica”; - Deve apresentar delimitação (decidir o que incluir e o que excluir); - Utiliza mesmo domínio ou domínio semelhantes como ponto de partida para maior desenvolvimento.
Área de Foco	- Subconjunto (divisão) do domínio funcional; - Diferentes áreas são dissociadas e a união destas formas o domínio funcional completo; - Considerado como “recurso”; - Define para cada uma das suas áreas uma série de etapas de desenvolvimento; - Agrupando a área de foco em categoria pode acrescentar acessibilidade e um meio de alcançar a completude.
Capacidades	- Capacidade de atingir o objetivo pré-definido associado a certo nível de maturidade; - Representado em letra maiúscula; - Capacidade progressiva: ordem como as capacidades pode ser implementada (Letras de A a D), tendo a ordem denominadas A - Definição; B - Implementação; C - Monitoramento; D – Aprimoramento; - O número de capacidade dentro de uma área de foco varia de três (A – C) a seis (A-F). - Pode ser utilizada ou produzir recursos para atingir o objetivo; - Apresenta até cinco atributos (Nome: descreve a capacidade em poucas palavras; Objetivo: descreve o objetivo da capacidade e indica a vantagem de executar; Ação: o que deve ser feito para satisfazer a capacidade; pré-requisito: descreve capacidade que necessita ser implementada primeiro; Referência (opcional) literatura relacionada que pode ajudar em compreender e implementar a capacidade (papel de apoio).
Dependência	- A capacidade depende de outra capacidade, só pode ser alcançada após a outra capacidade ter alcançado.
Nível de maturidade	- Forma evolutiva dentro do domínio focal (representado de 0 – escala mais baixa a – 13 – escala mais alta a ser atingida); - Específico por área de foco.
Instrumento de avaliação	- Forma de como determinar a maturidade dentro de um domínio funcional; - Aplicado por avaliadores independentes ou autoavaliação; - Formule as perguntas com base nas descrições das capacidades e na experiência prática.
Pergunta de avaliação	- Utilizada para determinar o nível de maturidade atual ou alvo de uma organização dentro de um domínio funcional; - Avaliada pelas perguntas de sim ou não (questões dicotômicas).
Avaliação preenchida	- Conjunto de perguntas de avaliação juntamente com suas respostas, fornecidas durante a avaliação; - Pode ser respondida por meio eletrônico, com discussão em <i>workshops</i> ou realização de entrevistas.
Perfil de maturidade	- Conjunto específico de capacidades dentro de um domínio que é alcançado por uma organização.

Elementos	Descrição e característica
Matriz de maturidade	- Ordenação das capacidades dentro do domínio funcional, através das áreas de foco numa sequência (nível de maturidade).

Fonte: Adaptado de Van Steenberg, *et.al* (2009 - 2010)

A disposição dos elementos descritos no quadro 42, no modelo é exposto na figura 11, separado em escopo; *design* do modelo; desenvolvimento dos instrumentos e implementação / exploração, em que cada um desses grupos tem as suas características para realização da matriz de maturidade de área de foco.

Figura 11 – Método de desenvolvimento do modelo de maturidade de área de foco



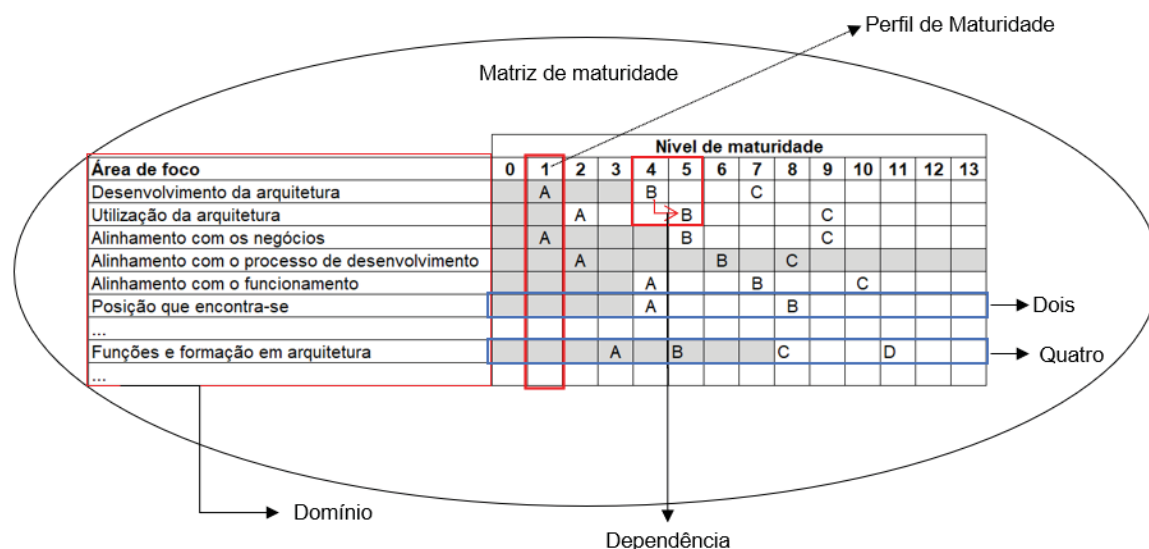
Fonte: Adaptado de Van Steenberg, *et.al* (2009 - 2010)

Neste contexto, a representação do modelo adaptado em virtude de o modelo apresentar 18 áreas de foco, não demonstrar o perfil de maturidade e a área de crescimento (dois e quatro). A figura 12 demonstra sete áreas de foco (na coluna da esquerda), com a trajetória de crescimento que consiste em dois a quatro níveis (representados pelas letras de A a D, indicando níveis de maturidade crescentes)

pontos de controle. A posição das letras na matriz indica os níveis de maturidade para cada área de foco (nível fixo), sendo que a posição das letras indica a ordem em que a área de foco precisa ser implementada para construir uma prática de forma equilibrada. A leitura ocorre da esquerda para a direita, os primeiros A's representam a primeira área a chamar atenção e desenvolver-se em cada área, se os A's das três primeiras colunas forem alcançados, é aconselhável de acordo com a matriz desenvolver as áreas do próximo nível (letra B).

A cor das células (cinza) representa o nível de maturidade alcançado para cada uma das áreas de foco (VAN STEENBERGEN; *et al.*, 2013). Como maneira de avaliação para o público é elaborado questionário, sendo questões dicotômicas (sim / não), para responder cada componente da área foco. A avaliação “[...] é o primeiro passo para a melhoria do processo estruturado [...]” sendo “[...] os avaliadores, geralmente uma equipe de dois” (VAN STEENBERGEN; BERG; BRINKKEMPER, 2007, p. 245), mas “[...] também utilizada como autoavaliação a ser realizada por indivíduos da própria organização” (VAN STEENBERGEN; *et.al*, 2013, p.14).

Figura 12 – Expressões necessária para o entendimento do modelo de maturidade da área foco



Fonte: Adaptado de Van Steenbergen, *et.al* (2013)

Assim, a capacidade é considerada atingida, apenas se todas as perguntas associadas forem respondidas positivamente. Neste cenário, observa-se que a matriz estabelece prioridades para a prática de qual área de foco a ser desenvolvida, tendo como perfil de maturidade o nível 1, em que necessita desenvolver a área de foco “utilização da arquitetura”, para avançar de nível.

O modelo proposto de governança corporativa, desenvolve o domínio específico do Conselho de Administração (CA), em virtude deste ser o “[...] principal órgão de governança corporativa, [...] desempenha essencial papel na definição da remuneração executiva, buscando a realização de contratos ótimos, que garantam alinhamento de interesses para maximizar retorno dos acionistas” (FREITAS *et al.*, 2020, p. 323) e apresenta “[...] um papel importante na tomada de decisões das empresas com relação a gestão e definição de estratégias” (CORREIA; COSTA; LUCENA, 2017, p. 160).

No entanto, definido como modelo específico do modelo o “Conselho de Administração”, a próxima etapa é o *design* que conforme Van Steenberg, *et.al* (2009) descreve o que precisa ser medido e como será medido, com a definição das áreas de foco. As áreas de foco foram definidas com base “[...] no sistema legal e regulatório, decorrente de imposição do estado ou imposição das bolsas de valores mediante códigos de governança ou níveis de diferenciados de governança” (GONDRIGE; CLEMENTE; ESPEJO, 2012, p.78). A legislação federal nº 6.404/1976(b), 13.303/2016, e as boas práticas de governança corporativa, originaram as áreas de foco, conforme quadro 43, com a denominação de cada área de foco com a respectiva descrição / objetivo da área de foco.

Quadro 43 – Descrição / objetivo da área de foco de cada componente

Componentes	Descrição / objetivo
Autonomia e independência	Verificar se consta no contrato social/estatuto a criação do conselho de administração, requisitos mínimos para indicação, para ter autonomia nas decisões de forma independente, na realização das atividades, com diretrizes para assegurar aos conselheiros condições de agir com autonomia e autoridade, incluindo em seu orçamento rubrica para despesa (IBGC, 2020). Constituição e funcionamento do conselho de administração (Lei nº 13303).
Mandato e principais responsabilidades	Definir estratégias, indicador de desempenho além de prestar contas aos sócios. Escolha e aprovação dos diretores, conduzindo de modo transparente, estruturado, com formalização do plano de sucessão, atuação dos conselheiros, e regimento interno. A criação de comitês de assessoramento especializados além do profissional para a função de secretaria de governança corporativa (IBGC, 2020).
Composição	Determinar a quantidade de membros, refletindo a experiência, competência, atribuições, diversidade de conhecimentos, faixa etária, o período recomendado (prazo) e número de recondução (IBGC, 2020). Composto por no mínimo 3 (três) membros, devendo no estatuto estabelecer, modo de substituição dos conselheiros (Lei nº 6404).
Seleção de administradores	Formalização dos requisitos mínimos para indicação dos membros do conselho e dos comitês (formação acadêmica, experiências em função de

Componentes		Descrição / objetivo
		responsabilidade e capacidade técnica). Em conjunto com o comitê de pessoas definir (perfil, qualificação desejável, expectativa) (IBGC, 2020).
Avaliação de desempenho		Liderada pelo presidente do conselho, com apoio do comitê de pessoas ou assessoria externa, deve incluir no escopo: o CA, os comitês, a avaliação individual dos conselheiros e demais membros efetivos dos comitês e secretaria de governança. Deve ser publicada no relatório anual (abrangendo processo de avaliação, pontos de melhoria) (IBGC, 2020).
Remuneração		Ser aprovada pelo CA (política de remuneração), aconselhável que a remuneração seja fixa entre os conselheiros, e o presidente em função da responsabilidade e dedicação de tempo receber uma remuneração adicional (justificativa com a participação do comitê) (IBGC, 2020).
Comitê	de pessoas	Envolve análise, seleção e indicação de membro incluindo plano de sucessão, de acordo com os requisitos definidos em política e/ou estatuto/contrato social (IBGC, 2020).
	de auditoria	Órgão de apoio do conselho de administração, para o controle, monitoramento da qualidade nas demonstrações financeiras, controles internos, gerenciamento de risco e <i>compliance</i> . Deve monitorar o trabalho dos auditores independentes, além de avaliar e discutir o plano anual de trabalho e encaminhar ao conselho (IBGC, 2020). Auditoria interna vinculada (Lei nº 13303).
Presidente do conselho		Apresenta como função coordenar, supervisionar as atividades do conselho, propondo agenda anual de trabalho com temas e datas para análise (IBGC, 2020).
Educação e desenvolvimento		Participação dos membros em programa de capacitação, para manterem atualizados e aptos para exercer a função, além da participação em congressos, feiras e outros eventos que possam potencializar contribuição a organização (IBGC, 2020).
Relacionamento		Estabelecer um canal de comunicação (com os sócios) de maneira transparente, regra de sigilo, bem como a política de comunicação aprovada pelo conselho (IBGC, 2020).
Conduta		Aprovar a criação de um código de conduta abrangendo diretrizes que orientam o padrão de atuação das partes relacionadas, normalização que regulamente a atuação do conselho (IBGC, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), com base nas fontes (lei nº 6.404/76), (lei nº 13.303/16), (IBGC, 2020).

Para representar as áreas de foco serão utilizados os códigos de governança corporativa em virtude, destes “[...] concentrar no que interessados envolvidos no tema já convergiram a respeito” (BRAMONT, 2012, p.72), ao qual indica um caminho, visando melhorar o desempenho com mudanças ocorridas, sejam estas no meio empresarial, legislativo ou regulatório. O quadro 44, abrange o desmembramento das áreas de foco, com a classificação realizada pelo autor, a nomenclatura a ser utilizada no modelo, em conjunto com a detalhamento do componente (descrição).

Quadro 44 – Desmembramento da área de foco com a nomenclatura do modelo para cada componente

Áreas de foco	Componentes	Nomenclatura no modelo	Detalhamento do componente
Autonomia e independência	Atribuições	Descrição, criação, liderança, orçamento	A criação do conselho de administração no estatuto/contrato social da companhia, envolve o monitoramento da diretoria (prestando conta aos sócios e as partes interessadas), com a segregação de papéis e funções. Podendo ocorrer a contratação de profissionais externos (advogados, auditores, especialistas). Assim, deve ser estabelecido no orçamento (remuneração dos membros: conselho e comitê, deslocamento, hospedagem alimentação, despesa de treinamento e desenvolvimento). A companhia deve apresentar um regimento interno com: a disciplina de funcionamento, a formalização dos processos, responsabilidades, atribuições e regras.
	Confidencialidade		
	Liderança independente do conselho		
	O conselho de administração		
	Orçamento do Conselho e consultas externas		
	Presidente do conselho e da diretoria		
	Regimento interno do Conselho		
	Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	Reuniões	Uma questão importante na companhia é a eficácia das reuniões e este componente aborda: calendário, agenda, periodicidade, qualidade do material.
	Reunião dos conselheiros / Sessões executiva		
	Consultas externas		
	Convidados para as reuniões	Partes externa	O desenvolvimento, acompanhamento ou especificação detalhado de um assunto, ou seja, solicitação da presença de um especialista sobre determinado assunto.
	Independência dos conselheiros	Conselheiro	O conselheiro não representa uma extensão dos acionistas controladores, apresenta voz aos acionistas, aprova e monitora decisão estratégicas; fusão e aquisição, código de conduta, política de gestão de pessoas, processo sucessório, mas não têm papel de interferir nas questões operacionais, mas solicita informação para viabilizar o cumprimento de suas atividades para cumprir o pilar da transparência na empresa.
	Mudanças de ocupação principal do conselheiro		
	Papel dos conselheiros independentes		
Mandato e principais responsabilidades	Competência do CA	Responsabilidades	Órgão encarregado do processo de decisão da organização, com elo entre a propriedade e a gestão, apresentando poderes dos sócios e presta conta aos mesmos, com a missão de proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo.
	Missão do CA		
	Planejamento da sucessão		

Áreas de foco	Componentes	Nomenclatura no modelo	Detalhamento do componente
	Secretaria de governança / Secretaria do CA	Secretaria	Órgão de apoio, reporta ao presidente do CA, apresenta como atribuições (preparar a pauta de reuniões, convoca reuniões do conselho e comitês, organiza reuniões e assembleia, centraliza comunicação, compila votos e manifestações, elabora ata, cobra pendências, assegura cumprimento de normas estatutárias, organiza e supervisiona integração dos novos conselheiros).
	Classes de conselheiros	Classes	Os conselheiros podem apresentar a classificação quanto: - interno (ocupa papel de diretoria ou empregado da empresa); - externo (não apresenta vínculo empregatício), e; - independente (suas ações são livres de qualquer influência interna ou externa ao negócio, sem relação familiar, de negócio ou qualquer tipo com sócios com participação relevante).
	Composição do conselho	Composição do conselho	Número adequado de conselheiro, composto pela diversidade de conhecimento, experiência, comportamentos, entre outros.
Composição	Composição dos comitês	Composição dos comitês	Composto no mínimo por três membros, sem a presença de executivos da organização.
	Conselheiro(s) independente (s)	Conselheiros	Quantidade de membros, atuação independente, gerando valor para a organização como um todo.
	Conselheiros independentes, externo e interno		
	Conselheiros suplentes		
	Conselho consultivo	Conselhos	Prevenir eventual conflito de interesse da atuação do conselheiro em outras empresas.
	Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>)		
	Disponibilidade de tempo	Característica para composição	Diversidade de perfis (conhecimento, experiência, comportamento, aspectos culturais, faixa etária, gênero). Número máximo de anos de exercício contínuo.
	Introdução de novos conselheiros		
	Limite de idade dos conselheiros		
	Prazo do mandato		
	Qualificação do conselheiro		Informações necessárias ao exercício do mandato.
Seleção de administradores	Comitê de recursos humanos	Seleção de comitê	Devem apresentar conhecimento, experiência e independência sobre o tema, com a presença de um coordenador (que não exerça essa função em outro comitê), ser formado apenas por
	Comitê do CA		

Áreas de foco	Componentes	Nomenclatura no modelo	Detalhamento do componente
Avaliação de desempenho	Conselho de Administração	Seleção do CA	conselheiros (caso não haja especialista sobre o tema, solicitar especialista externo).
	Avaliação da diretoria executiva	Avaliação do conselho	Eleição, diversidade no conhecimento, experiência, renovação de mandato.
	Avaliação do conselho e conselheiros		Avaliação do conselho (colegiado), conselheiros (indivíduo), essencial para prestação de contas. Formas eficientes e adequadas de divulgação dos resultados (anuais) as partes interessadas (transparência). Definição de métricas (financeiras e não), aspectos sociais, ambientais e de governança, alinhar com valores e propósitos.
Remuneração	Remuneração do conselheiro	Remuneração	Remuneração adequada (condições do mercado, qualificação) Aprovado (AGE/AGO). Remuneração fixa mensal.
Comitês	Comitê	Comitê	Órgão estatutário ou assessoramento ao conselho, aprofunda atividades de competência do conselho e prepara proposta, conta com especialista sobre o tema.
Presidente do conselho	Presidente do conselho	Presidente do conselho	Responsável pelo desempenho (organização e funcionamento das reuniões), elo de ligação entre colegiado e direção
Educação de desenvolvimento	Educação contínua dos conselheiros	Educação contínua	Workshops interno, congresso e feira, programa de educação continuada
Relacionamento	Porta-voz da sociedade Relacionamentos	Relacionamento	Zelar no relacionamento com sócios, diretor-presidente, comitês, conselhos, pautado por sigilo da informação.
Conduta		Conduta	Comportamento das partes relacionadas, tendo como base as crenças, culturas, valores morais e éticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Neste contexto, as 11 áreas de foco foram ordenadas em ordem alfabética para representar mais facilidade na identificação, em que estas constituem de elementos que são denominados de componentes, conforme quadro 45, (entre parêntese na “área de foco” o quantitativo de componentes correspondente a cada área).

Quadro 45 – Constituição das áreas de foco, seus componentes e perguntas por componente

	Áreas de foco (nº de componentes)	Componentes	Perguntas	Acum.
1	Autonomia e independência (14)	- Atribuições	9	9
		- Confidencialidade	5	14
		- Liderança independente do conselho	4	18
		- O conselho de administração	9	27
		- Orçamento do Conselho e consultas externas	5	32
		- Presidente do conselho e da diretoria	7	39
		- Regimento interno do Conselho	6	45
		- Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	4	49
		- Reunião dos conselheiros e sessões executivas	4	53
		- Consultas externas	4	57
		- Convidados para as reuniões	4	61
		- Independência dos conselheiros	4	65
		- Mudança de ocupação principal do conselheiro	4	69
		- Papel dos conselheiros independentes	10	79
2	Avaliação de desempenho (2)	- Avaliação da diretoria executiva	4	83
		- Avaliação do conselho e conselheiros	7	90
3	Comitês (1)	- Comitê	7	97
4	Composição (13)	- Classes de conselheiros	4	101
		- Composição do conselho	5	106
		- Composição dos comitês	7	113
		- Conselheiro(s) independente (s)	6	119
		- Conselheiros independentes (externos e interno)	4	123
		- Conselheiros suplentes	4	127
		- Conselho consultivo	4	131
		- Conselho interconectados (<i>board interlocking</i>)	4	135
		- Disponibilidade de tempo	4	139
		- Introdução de novos conselheiros	5	144
		- Limite de idade dos conselheiros	4	148
		- Prazo de mandato	6	154
		- Qualificação do conselheiro	8	162
5	Conduta (1)	- Conduta	6	168
6	Educação e desenvolvimento (1)	- Educação contínua dos conselheiros	4	172
7		- Competência do CA	4	176

	Áreas de foco (nº de componentes)	Componentes	Perguntas	Acum.
	Mandato e principais responsabilidades (4)	- Missão do CA	4	180
		- Planejamento da sucessão	4	184
		- Secretaria de governança	10	194
8	Presidente do conselho (1)	- Presidente do conselho	9	203
9	Seleção de administradores (3)	- Comitê de recursos humanos	6	209
		- Comitê do CA	5	214
		- Conselho de Administração	5	219
10	Relacionamento (2)	- Porta-voz da sociedade	4	223
		- Relacionamentos	4	227
11	Remuneração (1)	- Remuneração do conselheiro	10	237

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

As capacidades foram elencadas conforme Alhassan, Sammon e Daly (2016), em: definição (determinar uma estrutura), implementação (estabelece orientações e normas) e monitoramento (realização), no qual define que “[...] governança refere-se às decisões que devem ser tomadas e quem realiza” (ALHASSAN; SAMMON; DALY, 2016, p. 65). Assim, será incluído na capacidade o termo aperfeiçoamento (no sentido de aprimoramento, refinar), com intuito de aprofundar o que está estabelecido. As atividades são denominadas em:

A – representado pela letra “**A**”, é a atividade que envolve definição;

B – representado pela letra “**B**”, é a atividade que envolve implementação;

C – representado pela letra “**C**”, é a atividade que envolve monitoramento;

D – representado pela letra “**D**”, é a atividade que envolve aperfeiçoamento.

Decidido como ordem alfabética devido essas apresentarem um método de organização progressivo (A, B, C e D), no qual estas letras estarão posteriormente na Matriz do modelo da Maturidade para Governança Corporativa (domínio específico no Conselho de Administração (quadro 90, p. 183), determinando o nível de maturidade para cada componente, de cada área de foco.

Nos quadros do 46 ao 88 demonstram cada componente, que pertence a sua área de foco, sendo que o componente apresenta o objetivo, perguntas elencadas para a avaliação e boas práticas, além de pré-requisitos que demonstra a capacidade para definição de cada capacidade. Esses pré-requisitos podem ser acompanhados de perguntas de dependências, que são as apresentadas em negrito com tamanho fonte menor, entre parênteses. Destaca-se que as perguntas foram elaboradas observando o código das melhores práticas de governança corporativa, sendo que “[...] estas [...] resultam [...] de referências legais, regulatórias, acadêmicas e práticas, nacionais e internacionais” (GROTTA, 2016, p.20).

As perguntas são dicotômicas (sim / não) para identificar a capacidade do nível de maturidade, tendo como base cada componente (o primeiro número nas perguntas, refere-se a qual componente a pergunta pertence e o segundo número (após o ponto) demonstra a posição da pergunta naquele componente). Para atingir a capacidade atribuída para cada componente, a(s) resposta(s) para a(s) pergunta(s) terão de ser positivas (afirmativas), sendo o questionário que viabiliza o preenchimento da matriz de referência para a avaliação da maturidade.

A área de foco “Autonomia e independência” abrange 14 componentes: atribuições; confidencialidade; liderança independente do conselho; o conselho de administração; orçamento do conselho e consultas externas; presidente do conselho e da diretoria; regimento interno do conselho; segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente, reunião dos conselheiros e sessões executivas, consultas externas, convidados para as reuniões, independência dos conselheiros, mudança de ocupação principal do conselheiro e papel dos conselheiros independentes.

No quadro 46, o componente 1 “atribuições”, representa a função, prerrogativa da existência na organização.

Quadro 46 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Atribuições”

Componente: 1 - Atribuições	
Tem como objetivo zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar diretrizes estratégicas, prevalecendo o interesse da organização (IBGC, 2005), ao qual, exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização (IBGC, 2015).	
Perguntas	
1.1 – As atribuições são os principais elos entre os sócios e a diretoria da empresa, esta previne e administra conflitos de interesse? 1.2 – Dentre as atribuições, existe direcionamento estratégico do negócio, protegendo o patrimônio e maximizando o retorno? 1.3 – Dentre as atribuições, há o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas? 1.4 – Dentre as atribuições, não há interferência em assuntos operacionais (não impede que solicite as informações necessárias ao cumprimento de suas funções)? 1.5 – Existe prestação de contas aos sócios? 1.6 – Há um parecer sobre o relatório da administração e demonstrações financeiras? 1.7 – Em deliberação em assembleia, existe proposta da remuneração anual dos administradores? 1.8 – Há proposta de remuneração dos administradores vinculados ao processo de avaliação dos órgãos e seus integrantes? 1.9 – Promove uma cultura organizacional centrada nos princípios da organização?	
Boas práticas	
Como boa prática o conselho decide em favor do melhor interesse da organização como um todo (IBGC, 2015, p.39), exerce atribuições conforme objeto social da organização, decorrente do impacto de suas atividades.	
Pré-requisitos	Capacidade
P1.1, P1.2	A – Definição

P1.3, P1.4, P1.5	B – Implementação
P1.6, P1.7	C – Monitoramento
P1.8, P1.9	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O quadro 47, apresenta o contexto considerado para a componente “confidencialidade”, destaca-se a privacidade do dado considerado pela organização, prioridade da informação que não estará disponível ou divulgada apenas as pessoas autorizadas.

Quadro 47 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Confidencialidade”

Componente: 2 - Confidencialidade	
Tem como objetivo apresentar segurança da propriedade da informação (tema de interesse estratégico da organização), garantir acesso unicamente à pessoas autorizadas (IBGC, 2015).	
Perguntas	
2.1 – Os temas de interesse estratégico (ainda não amadurecidos ou que expõem a organização à concorrência), são tratados como confidenciais?	
2.2 – A informação mantida como confidencial, quando à sua divulgação, é realizada em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante comunicação ou publicação?	
2.3 – Na ata de reunião do conselho de administração, após aprovada e assinada por todos os conselheiros, esta é divulgada com exceção de eventuais trechos que tratam de temas confidenciais?	
2.4 – Em assuntos que envolve sigilo no momento da decisão, e não são registrados em atas publicadas, existe elaboração de memória com indicação das razões para o sigilo, bem como os elementos disponíveis para subsidiar as decisões tomadas na ocasião?	
2.5 – A memória elaborada é lida e assinada pelos participantes, sendo arquivada na empresa com devidas cautelas, acessada apenas pelos membros do conselho e demais autorizados, assumindo o compromisso de confidencialidade em relação ao documento?	
Boas práticas	
Como boa prática o acesso a dados eletrônicos deve ser passível de ser rastreado, restringindo por meio de senha e proibindo-se o compartilhamento e a impressão (IBGC, 2017, p.29)	
Pré-requisitos	Capacidade
P2.1	A – Definição
P2.2, P2.3	B – Implementação
P2.4	C – Monitoramento
P2.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Considerando a área de foco “Autonomia e independência” o quadro 48 apresenta o componente “liderança independente do conselho”, com foco a pessoa do líder, o presidente do conselho.

Quadro 48 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Liderança independente do conselho”

Componente: 3 – Liderança independente do conselho
Tem como objetivo, apresentar um líder que seja respeitado por colegas e pela comunidade, no caso do cargo do presidente do Conselho e do executivo principal ser a mesma pessoa (IBGC, 2015).

Perguntas	
3.1 – O conselho apresenta outro líder, no caso do cargo de presidente do conselho e de executivo principal ser a mesma pessoa?	
3.2 – O novo líder é um membro “líder de peso”?	
3.3 – O líder é respeitado pelos colegas e pela comunidade empresarial?	
3.4 – O líder é considerado uma força oposta ao poder da pessoa que é o presidente do conselho e da diretoria?	
Boas práticas	
A boa prática consiste na liderança e o comprometimento dos administradores e demais executivos considerado como fatores determinantes para a formação de um ambiente ético (IBGC, 2015, p.17).	
Pré-requisitos	Capacidade
P3.1	A – Definição
P3.2	B – Implementação
P3.3	C – Monitoramento
P3.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Considerado “um dos pilares de sustentação da governança corporativa (SCHERER; BURIOL, 2011, p.48), “O conselho de administração”, “[...] é o principal componente do sistema de governança” (IBGC, 2009, p.10), que no quadro 49 apresenta o processo de decisão de uma organização.

Quadro 49 – Área de foco “Autonomia e independência” O conselho de administração”

Componente: 4 – O conselho de administração
Tem por objetivo ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação da gestão com demais partes interessadas, recebe poderes dos sócios e presta contas a esses, decidindo o rumo do negócio, conforme o interesse da organização, monitorando a diretoria e atuando como elo entre o conselho e os sócios (IBGC, 2015).
Perguntas
4.1 – O Conselho de Administração exerce suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade de longo prazo e os impactos dela decorrente (princípios)?
4.2 – O Conselho de Administração apresenta descrição formal da qualificação do empenho, do compromisso e o tempo que espera dos comitês?
4.3 – No estatuto/contrato social é previsto o número específico tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselheiro seja destituído do cargo?
4.4 – O conselho de administração analisa e aprova a(s) recomendação(ões) do diretor-presidente quanto as metas (início do exercício) e à avaliação?
4.5 – O conselho de administração identifica, discute e garante a disseminação dos valores e princípios da organização?
4.6 – O conselho esgota todos os meios disponíveis para avaliar a independência dos conselheiros?
4.7 – O conselho de administração mantém atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente?
4.8 – O conselho informa sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas?
4.9 – O conselho de administração estabelece formas de monitorar, permanentemente as decisões e ações empresariais alinhadas aos princípios e valores?
Boas práticas
A boa prática consiste em um “[...] fluxo regular de informações e atualizações sempre com maior transparência possível e um tratamento justo e igualitário para com todas as partes interessadas, visando à perenidade da organização” (IBGC, 2017, p. 20-21).

Pré-requisitos	Capacidade
P1.1, P4.1, P4.2	A – Definição
P4.3, P4.4	B – Implementação
P4.5, P4.6	C – Monitoramento
P1.8, P1.9, P4.7, P4.8, P4.9	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 50, o componente “orçamento do conselho e consulta externa” apresenta o orçamento aprovado pelos sócios, em uma rubrica específica do conselho, que contempla gastos do conselho e quando necessário o valor de consulta a profissionais externos (IBGC, 2015), sendo o orçamento um “[...] instrumento de referência para a fixação de metas que visam à maximização dos resultados da organização” (IBGC, 2009, p. 27).

Quadro 50 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Orçamento do Conselho e consulta externa”

Componente: 5 – Orçamento do Conselho e consulta externas	
Tem como objetivo dispor do volume de recursos financeiros para atuação do conselho de administração que poderá necessitar de assessoria de terceiros (IBGC, 2015).	
Perguntas	
5.1 – Existe uma conta anual específica (rubrica) para o Conselho, aprovada pelos sócios? 5.2 – As despesas para o comparecimento (deslocamento, hospedagem e alimentação) do conselheiro às reuniões são cobertas pela organização? 5.3 – Nesta conta (rubrica) consta despesas de treinamento e desenvolvimento? 5.4 – A remuneração dos membros do conselho, consta nesta conta (rubrica)? 5.5 – No orçamento, apresenta direito de consulta a profissionais externos, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância?	
Boas práticas	
A boa prática consiste em aprovação do orçamento para “[...] reuniões específicas para tratar exclusivamente do processo de definição e aprovação da estratégia” (IBGC, 2009, p. 27).	
Pré-requisitos	Capacidade
P5.1	A – Definição
P5.2, P5.3	B – Implementação
P5.4	C – Monitoramento
P5.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 51, o conselho de Administração define / decide o direcionamento estratégico da empresa, sendo o defensor dos princípios, valores, objeto social, sistema de governança da organização, atuando para monitorar a direção da empresa, já a diretoria representa a gestão da empresa, executando as diretrizes do conselho.

Quadro 51 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Presidente do conselho e da diretoria”

Componente: 6 – Presidente do conselho e da diretoria	
Tem por objetivo “buscar a separação dos cargos do Presidente do Conselho e do Presidente da Diretoria” (IBGC, 2001, p.21).	
Perguntas	
6.1 – Como presidente do conselho, estabelece objetivos e programas do conselho? 6.2 – Como presidente do conselho, preside as reuniões do conselho? 6.3 – Como presidente do conselho, organiza e coordena a agenda do conselho (proposição de um calendário anual de reuniões)? 6.4 – O presidente do conselho, organiza uma agenda para o conselho com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados? 6.5 – Como presidente do conselho, coordena e supervisiona as atividades dos demais conselheiros? 6.6 – Como presidente do conselho, atribui responsabilidade e prazos para monitorar o processo de avaliação do conselho? 6.7 – Como presidente do conselho, assegura de que os conselheiros recebam as informações completas e tempestivas para o exercício do mandato?	
Boas práticas	
A boa prática consiste em evitar o acúmulo da função de presidente do Conselho e executivo principal (CEO), “[...] para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão” (IBGC, 2004, p.29)	
Pré-requisitos	Capacidade
P6.1, P6.2	A – Definição
P6.3, P6.4	B – Implementação
P6.5, P6.6	C – Monitoramento
P6.7	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O quadro 52, apresenta o regimento interno que “[...] formaliza as relações funcionais de uma organização [...] um ato normativo de aplicação interna, que se destina a reger o funcionamento do órgão [...] detalha a estrutura e as relações funcionais da organização” (SOUSA FILHO, 2015, p.51).

Quadro 52 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Regimento interno do Conselho”

Componente: 7 – Regimento interno do conselho
Tem como objetivo “disciplinar o funcionamento do CA, para proporcionar consonância com os preceitos definidos no estatuto/contrato social, sendo um instrumento de formalização de processo e contribui para o fortalecimento das práticas de governança” (IBGC, 2015, p.57).
Perguntas
7.1 – As atividades do conselho de administração e dos comitês estão normatizadas em um regimento interno? 7.2 – Consta no Regimento Interno as responsabilidades, atribuições e medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesse? 7.3 – No regimento há os limites de atuação e de responsabilidade do Conselho e seus conselheiros? 7.4 – No Regimento Interno consta a coordenação do comitê por conselheiros independentes que reúne as competências e habilidades? 7.5 – No regimento há descritivo sobre a realização de consulta (profissionais externos / consultoria) para obtenção de outra opinião? 7.6 – O Regimento Interno orienta a formação e composição do(s) comitê(s)?

Boas práticas	
A boa prática consiste em “[...] ter um regimento interno, que normatize suas responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento” (IBGC, 2015, p. 39), estabelecendo “[...] sua estrutura, seu funcionamento, programa de trabalho, seus papéis e responsabilidade, sem criar embaraço à atuação individual de seus membros (IBGC, 2015, p.51).	
Pré-requisitos	Capacidade
P7.1	A – Definição
P7.2	B – Implementação
P7.3, P7.4	C – Monitoramento
P5.5, P7.5, P7.6	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A segregação de função é a separação / repartição das funções para evitar o conflito de interesses, assim há a separação das funções de autorização, aprovação, execução e controle, deste modo no quadro 53, o componente “segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente”.

Quadro 53 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente”

Componente: 8 – Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	
Tem como objetivo demonstrar que “as atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor-presidente” (IBGC, 2009, p. 35)	
Perguntas	
8.1 – Existe concentração de poder, ou seja, acúmulo de funções (presidente do Conselho e Diretor Presidente)? 8.2 – O conselheiro independente assume maior protagonismo na discussão, quando ocorre acúmulo do cargo de diretor-presidente e presidente do CA? 8.3 – Na segregação de funções o diretor-presidente participa das reuniões como convidado, não sendo membro do CA? 8.4 – No acúmulo dos cargos (presidente do conselho e de diretor-presidente), caso não seja possível a segregação das funções, o conselheiro independente assume a responsabilidade de liderar discussões que envolvam conflito de papéis?	
Boas práticas	
A boa prática consiste “[...] que não haja concentração de poder [...] o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado” (IBGC, 2015, p.49)	
Pré-requisitos	Capacidade
P3.1, P8.1	A – Definição
P8.2	B – Implementação
P8.3	C – Monitoramento
P3.4, P8.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O quadro 54 aborda o contexto para não gerar constrangimento entre as partes, sendo uma sessão executiva “[...] a parte da reunião do Conselho de Administração

na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam” (IBGC, 2004, p.20).

Quadro 54 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Reunião dos conselheiros e sessões executivas”

Componente: 9 – Reunião dos conselheiros e sessões executivas	
Tem como objetivo “[...] tratar de decisões da organização, [...] para que [...] possam contribuir com a organização” (IBGC, 2015, p.28)	
Perguntas	
9.1 – Há possibilidade de ter reunião, sem a presença do executivo principal ou integrantes da diretoria?	
9.2 – Anteriormente a reunião do conselho, há uma reunião para esclarecer eventuais dúvidas?	
9.3 – O conselho realiza (regularmente) sessões sem a presença dos executivos?	
9.4 – Nas reuniões que antecedem a reunião do conselho não há a presença de demais convidados, com o intuito de evitar constrangimento, durante as reuniões do conselho?	
Boas práticas	
Como boa prática nas reuniões do conselho há “[...] sessões exclusivas [...] sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento [...] e discussão de temas que possam criar constrangimento” (IBGC, 2016, p.41)	
Pré-requisitos	Capacidade
P6.2, P9.1	A – Definição
P9.2	B – Implementação
P9.3	C – Monitoramento
P9.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para a obtenção de uma outra opinião, consultoria ou assessoria de terceiros, há a necessidade de abranger a consulta externa, descrito no componente 10, quadro 55.

Quadro 55 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Consultas externas”

Componente: 10 – Consultas externas	
Tem como objetivo atender a necessidade “[...] de assessoria de terceiros [...] poder consultar profissionais externos, [...] pagos pela organização, para receber subsídios adequados em matérias relevantes” (IBGC, 2015, p.2015).	
Perguntas	
10.1 – Ocasionalmente, existe a presença de executivos da organização (assessores técnicos ou consultores) presentes na(s) reunião(ões) do Conselho de Administração, para prestar informações ou expor atividades sobre sua especialidade?	
10.2 – Após devidas explicações sobre as especialidades, os executivos da organização (assessores técnicos ou consultores), não permanecem na reunião para a deliberação do assunto?	
10.3 – Caso a organização necessite de maiores esclarecimentos do assunto, a organização pode solicitar consulta externa?	
10.4 – Caso haja a necessidade de especialistas no assunto, pode a consulta profissional externo?	
Boas práticas	
Como boa prática recomenda “[...] a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo” (IBGC, 2016, p.50)	

Pré-requisitos	Capacidade
P10.1	A – Definição
P10.2	B – Implementação
P10.3	C – Monitoramento
P5.5, P7.5, P10.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Com abrangência de esclarecimento ou especialista no assunto, pode ser solicitado nas reuniões a presença de convidados, no quadro 56 aborda o contexto para o componente 11.

Quadro 56 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Convidados para as reuniões”

Componente: 11 – Convidados para as reuniões	
Tem como objetivo “prestar informações e/ou expor suas atividades” (IBGC, 2001, p. 17), “[...] ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade” (IBGC, 2004, p. 25), sendo pessoas chave, assessores, executivos, técnicos, consultores, auditores independentes.	
Perguntas	
11.1 – Há a possibilidade de outros executivos da organização, podendo ser assessores técnicos ou consultores, serem convidados para a reunião do conselho? 11.2 – Os convidados ficam presentes apenas no período em que a participação for necessária? 11.3 – Os convidados presentes na reunião, não permanecem no momento da deliberação? 11.4 – Na ata consta o registro do horário de entrada e de saída dos convidados?	
Boas práticas	
Como boa prática recomenda-se fornecer “[...] informações relevantes que se fizerem necessárias” (IBGC, 2016, p. 47).	
Pré-requisitos	Capacidade
P10.1, P11.1	A – Definição
P11.2	B – Implementação
P11.3	C – Monitoramento
P11.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 57, o componente “Independência dos conselheiros, sendo o conselheiro já eleito, têm “[...] responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que tenha indicado para o cargo (IBGC, 2015, p.44).

Quadro 57 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Independência dos conselheiros”

Componente: 12 – Independência dos conselheiros	
Tem como objetivo “[...] atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais” (IBGC, 2015, p. 44).	
Perguntas	
12.1 – O conselheiro atua de forma técnica sem influência de relacionamentos? 12.2 – O conselheiro preserva o valor para a organização, observando os aspectos legais e éticos envolvido?	

12.3 – Caso o conselheiro identifique pressões dos gestores ou grupo de sócios, assume a conduta de independência para o voto?
 12.4 – Caso em determinada situação, o conselheiro esteja conflitando, deve-se abster-se de participar da discussão e da decisão sobre o tema?

Boas práticas

Como boa prática, os conselheiros não devem atuar como consultores ou assessores remunerados da organização (IBGC, 2015).

Pré-requisitos	Capacidade
P12.1	A – Definição
P12.2	B – Implementação
P12.3	C – Monitoramento
P12.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 58, o componente 13, envolve a mudança da ocupação principal do conselheiro, sendo este quem orienta, sugere, recomenda e expressa a opinião sobre determinado assunto da organização.

Quadro 58 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Mudança de ocupação principal do conselheiro”

Componente: 13 – Mudança da ocupação principal do conselheiro	
Tem como objetivo “[...] ser um dos fatores mais importantes na escolha para o Conselho. Quando houver mudança significativa, o conselheiro deve informar ao presidente do Conselho, cabendo ao Conselho decidir sobre a conveniência de continuidade ou desligamento” (IBGC, 2004, p.27).	
Perguntas	
13.1 – A ocupação principal é utilizada como um dos fatores na escolha do conselheiro? 13.2 – Na assembleia geral foi submetido, o número máximo de conselhos e comitês a serem ocupados pelo conselheiro? 13.3 – Quando ocorre mudança significativa de ocupação principal dos conselheiros, existe aviso (informação) ao presidente do conselho? 13.4 – Cabe ao conselho / colegiado avaliar se o conselheiro continua ou propõe o desligamento deste?	
Boas práticas	
Como boa prática o “[...] o preenchimento de cargos [...] visa à formação de um grupo alinhado aos princípios e valores éticos da companhia [...] almejando sua ocupação por pessoas com competências complementares e habilitadas para enfrentar os desafios da companhia” (IBGC, 2016, p. 44).	
Pré-requisitos	Capacidade
P13.1	A – Definição
P13.2	B – Implementação
P13.3	C – Monitoramento
P13.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O quadro 59, apresenta que o conselheiro independente deve “[...] ser desvinculado, não relacionado e/ou subordinado e livre de influências tanto do

acionista controlador quando da administração da companhia” (MÜSSNICH, 2015, p.31).

Quadro 59 – Área de foco “Autonomia e independência” componente “Papel dos conselheiros independentes”

Componente: 14 – Papel dos conselheiros independentes	
Seu objetivo é “[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (IBGC, 2009, p. 38), prezando por uma atuação independente em relação a quem indicou ou elegeu.	
Perguntas	
14.1 – O conselheiro independente não apresenta vínculo com a organização, exceto na participação que depende da estrutura acionária da companhia? 14.2 – O conselheiro independente, não é sócio controlador, membro do grupo de controle ou grupo com participação relevante, além de cônjuge ou parente de segundo grau, ligado a organização relacionada ao sócio controlador? 14.3 – O conselheiro independente, não foi empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias), há pelo menos três anos? 14.4 – O conselheiro independente, não foi empregado ou tem sido conselheiro da organização controlada, nos últimos três anos? 14.5 – O conselheiro independente, não está fornecendo (negociando), direta ou indiretamente serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou organização? 14.6 – O conselheiro independente, não é cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor, ou gerente da organização? 14.7 – O conselheiro independente, não recebe outra remuneração da organização além dos honorários de conselheiro, exceto conselheiro interno? 14.8 – O conselheiro independente, não é sócio, e não foi sócio nos últimos três anos de empresa de auditoria que audite ou tenha auditado a organização? 14.9 – O conselheiro independente não é membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou parte relacionada? 14.10 – O conselheiro, não depende financeiramente da remuneração da organização?	
Boas práticas	
Como boa prática o conselho deve “[...] justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência (IBGC, 2016, p.31) e absoluta transparência.	
Pré-requisitos	Capacidade
P14.1, P14.2, P14.3, P14.4	A – Definição
P14.5, P14.6, P14.7	B – Implementação
P14.8, P14.9	C – Monitoramento
P14.10	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na área de foco “Avaliação do conselho” serão descritos os componentes: “avaliação da diretoria executiva” e “avaliação do conselho e conselheiros”. Na avaliação “[...] reconhece a importância de se compor um grupo em que prevaleçam a diversidade de formações, habilidades, experiências, conhecimentos, poder e tempo” (MELO, JESUS, 2017, p.5). Assim no desempenho, é “[...] fundamental que esteja alinhado com o nível de retorno esperado [...] o tamanho e a estrutura do Conselho, assim como seu papel na organização, diferenciando-o do papel da

Diretoria Executiva, o número e a pauta das reuniões, além da quantidade” (MELO, JESUS, 2017, p.5).

No quadro 60, no componente 15, cabe ao Conselho de Administração realizar a avaliação formal de desempenho da diretoria executiva.

Quadro 60 – Área de foco “Avaliação de desempenho” componente “Avaliação da diretoria executiva”

Componente: 15 – Avaliação da diretoria executiva	
Tem por objetivo “[...] promover um desempenho superior e consistente da organização. [...] É uma forma de se reconhecerem talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências” (IBGC, 2015, p.75).	
Perguntas	
15.1 – É realizado anualmente uma avaliação formal do diretor presidente? 15.2 – A organização considera, a disponibilidade de tempo do conselheiro como um do(s) critério(s) na avaliação? 15.3 – Existe aprovação e monitoramento do programa de desenvolvimento do diretor presidente? 15.4 – Há análise, aprovação dos resultados da avaliação dos diretores realizados pelo diretor-presidente do conselho, quanto as metas acordadas?	
Boas práticas	
Como boa prática o conselho “[...] deve permitir ajustes do perfil e postura dos executivos [...] considerar metas de desempenho, financeiras e não financeira, [...] processo anual e sistemático de avaliação” (IBGC, 2015, p.75).	
Pré-requisitos	Capacidade
P6.1, P15.1	A – Definição
P15.2	B – Implementação
P15.3	C – Monitoramento
P15.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 61, o componente “Avaliação do conselho e conselheiros” é possível a identificação de pontos fracos e fortes, de cada conselheiro, individualmente, como do colegiado, estabelecendo melhoria do conselho, ou seja, ações a serem implementadas.

Quadro 61 – Área de foco “Avaliação de desempenho” componente “Avaliação do conselho e conselheiros”

Componente: 16 – Avaliação do conselho e conselheiros
Tem como objetivo “[...] estabelecer mecanismos de avaliação periódica de desempenho que contribuam para sua efetividade e para o aperfeiçoamento da companhia” (IBGC, 2016, p.35)
Perguntas
16.1 – A avaliação de desempenho do conselheiro é realizada anualmente? 16.2 – Na organização, existe o processo de avaliação formalizado, com escopo de atuação e qualificação definidos? 16.3 – O resultado da avaliação é comunicado ao Conselho com a proposição de permanência ou não no cargo? 16.4 - Para uma avaliação efetiva do conselho, os conselheiros identificam os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro?

16.5 – O conselho e os conselheiros realizam auto avaliação?
 16.6 – O escopo da avaliação inclui: o próprio conselho, os comitês, o presidente do conselho, os conselheiros e a secretaria de governança?
 16.7 – Na avaliação do conselho, apresenta os critérios: atribuições, estrutura e o processo de funcionamento?

Boas práticas

Como boa prática o processo de “[...] de avaliação evolui conforme o amadurecimento do sistema de governança da organização” (IBGC, 2015, p. 50), sendo realizado anualmente, “[...] as informações devem explicitar se o processo considera assiduidade no exame, [...] a contribuição ativa no processo decisório, [...] bem como quais são os principais pontos identificados para a melhoria do órgão e as ações corretivas” (IBG, 2016, p.36)

Pré-requisitos	Capacidade
P15.1, P16.1	A – Definição
P16.2	B – Implementação
P16.3, P16.4, P16.5	C – Monitoramento
P16.6, P16.7	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “comitê” (quadro 62), demanda a separação de grupo de pessoas, sendo “[...] órgãos [...] de assessoramento ao conselho de administração, [...] não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho” (IBGC, 2015, p. 57). Há comitês específicos criados para: auditoria, finanças, pessoas / recursos humanos, governança, riscos, remuneração, sustentabilidade, entre outros “[...] para assuntos pontuais de apoio ao conselho [...], podem ser criados grupos de trabalho ou comissões” (IBGC, 2015, p. 58).

Quadro 62 – Área de foco “Comitê” componente “Comitê”

Componente: 17 - Comitê
Tem como objetivo “estudar os assuntos de sua competência e preparar proposta ao Conselho, [...] o material [...] disponibilizado juntamente com a recomendação de voto” (IBGC, 2004, p. 21).
Perguntas
17.1 – Existe uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera do comitê?? 17.2 – O(s) comitê(s) zela(m) pelo cumprimento do Código de Conduta da organização? 17.3 – O conselho se reúne regularmente com os comitês? 17.4 – O regimento interno de cada comitê é aprovado pelo conselho de administração? 17.5 – Há divulgação da lista com os integrantes e a qualificação de cada membro do comitê? 17.6 – Cada comitê adota um regimento próprio, que contempla estrutura, composição, atividades, responsabilidades, escopo de atuação e número máximo de comitês em que o conselheiro pode participar? 17.7 – É realizado, a reavaliação de cada comitê de forma periódica, para assegurar que esses apresentem papel efetivo?
Boas práticas
Como boa prática a existência “[...] de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização” (IBGC, 2015, p.59), na ausência deste comitê o conselho de administração desempenha as funções desse comitê. A companhia [...] deve ter um comitê de conduta, dotado de independência e autonomia e vinculado diretamente ao conselho de administração, encarregado de

implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código e do canal de denúncias” (IBGC, 2016, p.58)	
Pré-requisitos	Capacidade
P4.2, P17.1	A – Definição
P17.2, P17.3, P17.4, P17.5	B – Implementação
P17.6	C – Monitoramento
P17.7	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “composição”, “[...] estimula debate entre todos os sócios [...] buscando garantir [...] a diversidade desejável de experiências profissionais pertinentes às suas funções e ao campo de atuação da organização” (IBGC, 2015, p. 83). Justifica-se a área de foco, em virtude que “[...] a composição dos conselhos indica que a eficácia do órgão na atividade de supervisão pode ser seriamente comprometida” (DUTRA, SAITO, 2002, p.19).

O primeiro componente desta área é a classe de conselheiros (quadro 63), sendo que são identificadas três classes de conselheiros (internos, externos e independentes). O conselheiro interno é o conselheiro que ocupa posição de diretor ou empregado da organização, o externo não apresenta vínculo atual e o independente que são conselheiros externos que não apresentam relação com o sócio, grupos controladores (IBGC, 2015).

Quadro 63 – Área de foco “Composição” componente “Classes de conselheiros”

Componente: 18 – Classes de conselheiros	
Tem como objetivo “[...] buscar a máxima independência possível em relação ao sócio, ao grupo acionário ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização (IBGC, 2009, p.37).	
Perguntas	
18.1 – O conselho divulga quem são os conselheiros independentes, indica e justifica qualquer circunstância que possa comprometer a independência? 18.2 – Na presença de um conselheiro, membro da organização (eleito conselheiro), este atua na defesa dos interesses da organização e apresenta competência necessária? 18.3 – Caso o conselheiro, identifique pressão ou sinta-se constrangido, este assume uma conduta de independência ao votar? 18.4 – O conselho conta apenas com conselheiros externo e independentes?	
Boas práticas	
Como boa prática “é recomendável que o Conselho seja composto por conselheiros externos e independentes” (IBGC, 2009, p.36).	
Pré-requisitos	Capacidade
P18.1	A – Definição
P18.2	B – Implementação
P18.3	C – Monitoramento
P18.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O componente 19, “composição do conselho”, “depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que atua. [...] pode-se destacar: objetivos, estágio / grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho (IBGC, 2009, p.31). O quadro 64, contempla competências para composição do conselho, em que “um dos principais pilares da governança corporativa está na forte atuação e composição do conselho de administração no qual reside a independência de seus membros” (CUNHA; PICCOLI, 2017, p.180).

Quadro 64 – Área de foco “Composição” componente “Composição do conselho”

Componente: 19 – Composição do conselho	
Tem como objetivo “[...] ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero” (IBGC, 2015, p.42), com “número adequado de conselheiros independentes, e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas” (IBGC, 2016, p.30).	
Perguntas	
19.1 – Os conselheiros são eleitos em assembleia geral? 19.2 – Na organização, o ambiente organizacional permite a livre expressão dos conselheiros? 19.3 – O Conselho de administração tem, no mínimo, cinco membros (conselheiros)? 19.4 – O Conselho de Administração tem, no máximo, 11 membros (conselheiros)? 19.5 – Existe reeleição para construir conselho experiente e produtivo?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a diversidade de perfis é fundamental” (IBGC, 2015, p.42), que seja estabelecido “[...] os requisitos e critérios para a indicação de membros do conselho de administração, formalizados em uma política da companhia” (IBGC, 2016, p.34), e que “[...] o Conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes (IBGC, 2009, p.36).	
Pré-requisitos	Capacidade
P19.1	A – Definição
P19.2	B – Implementação
P19.3, P19.4	C – Monitoramento
P19.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para a composição do(s) comitê(s) observa-se a necessidade de especialista na área de abrangência do que está sendo proposto a criação (quadro 65).

Quadro 65 – Área de foco “Composição” componente “Composição dos comitês”

Componente: 20 – Composição dos comitês
Tem como objetivo que os membros do comitê “[...] possuam conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema, [...] um coordenador para cada comitê, preferencialmente não exerça essa função em outros comitês” (IBGC, 2015, p. 58-59).
Perguntas
20.1 – Os comitês são formados por, pelo menos, um conselheiro? 20.2 – Os membros do comitê apresentam conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema? 20.3 – Há um coordenador para o comitê, e este não realiza essa função em outro comitê?

20.4 – Caso no comitê não esteja disponível um especialista do tema, podem ser convidados especialistas externos para auxiliar o comitê?
 20.5 – O comitê é composto por, no mínimo, três membros com o conhecimento do tema e um especialista da área?
 20.6 – O comitê, na composição, não apresenta executivos da organização?
 20.7 – O mandato dos membros do(s) comitê(s) segue o mandato dos membros do conselho de administração?

Boas práticas

Como boa prática necessita “[...] ser formado apenas por conselheiros” (IBGC, 2009, p.44), caso não seja possível, deve ser composto pela coordenação de um conselheiro “[...] especialista no tema [...], caso não haja [...] podem ser convidados especialistas externos” (IBGC, 2009, p.44).

Pré-requisitos	Capacidade
P7.1, P20.1, P20.2	A – Definição
P20.3, P20.4, P20.5	B – Implementação
P20.6	C – Monitoramento
P20.7	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O componente 21, no quadro 66, “[...] são os [...] membros de mais alto órgão da estrutura de governança das companhias que tem a capacidade de resolver questões difíceis, que implicam em conflito [...] e necessidades de negócio [...], questões como sucessão dos administradores” (GELMAN, 2012, p.71). É necessário o conselheiro independente “[...] como instrumento de redução dos benefícios privados do controle através do monitoramento do grupo de controle e, consequentemente, proteção dos acionistas minoritários” (GELMAN, 2012, p.73).

Quadro 66 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiro(s) independentes(s)”

Componente: 21 – Conselheiro(s) independente(s)	
Tem como objetivo “[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (IBGC, 2015, p. 38).	
Perguntas	
21.1 – Há divulgação anualmente de quem são os conselheiros independentes? 21.2 – Os conselheiros prestam contas aos sócios nas assembleias? 21.3 – Os conselheiros prestam contas as demais partes interessadas através de relatórios periódicos? 21.4 – O regimento interno do conselho estabelece o número de outros conselhos, comitês e/ou cargos executivos que o conselheiro pode ocupar? 21.5 – Os conselheiros têm acesso aos documentos societários (estatuto / contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleia geral, manifestação de comitês ou do conselho fiscal)? 21.6 – Zelam para que os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sejam praticados pela organização?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] recomenda-se que a organização divulgue o período máximo de permanência de um conselheiro independente” (IBGC, 2015, p. 38)	
Pré-requisitos	Capacidade
P18.1, P21.1	A – Definição

P1.5, P13.2, P21.2, P21.3, P21.4	B – Implementação
P21.5	C – Monitoramento
P21.6	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Há [...] três classes de conselheiros: independentes; externos e internos” (IBGC, 2009, p. 36). Os conselheiros (externo e interno) (quadro 67), difere em que os conselheiros internos são diretores ou funcionários da organização e os externos são conselheiros que não apresenta vínculo atual com a organização (IBGC, 2015).

Quadro 67 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiro(s) independentes(s) (externo e interno)”

Componente: 22 – Conselheiros independentes (externo e interno)	
Tem como objetivo “[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (IBGC, 2015, p. 38).	
Perguntas	
22.1 – O processo de atuação e qualificação são etapas utilizadas na contratação? 22.2 – O conselheiro, apresenta independência em relação ao acionista, grupo ou parte interessada? 22.3 – No caso de empregado da organização e conselheiro eleito, atua na defesa dos interesses da organização? 22.4 – Pertencente vários anos em uma mesma empresa, cabe ao conselheiro avaliar se a independência permanece intacta?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] o conselheiro deve buscar a máxima independência possível [...] para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização” (IBGC, 2009, p.36).	
Pré-requisitos	Capacidade
P22.1	A – Definição
P22.2	B – Implementação
P22.3	C – Monitoramento
P22.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 68, o componente denominado “conselheiro suplente” é para a substituição do conselheiro efetivo quando este não puder comparecer, mas “[...] não é uma boa prática [...] e deve ser evitada. Os suplentes para ausências eventuais não estão satisfatoriamente familiarizados com os problemas da organização” (IBGC, 2009, p.36).

Quadro 68 – Área de foco “Composição” componente “Conselheiros suplentes”

Componente: 23 – Conselheiros suplentes	
Tem como objetivo substituir o conselheiro efetivo, mas “[...] as responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis” (IBGC, 2015, p.49).	
Perguntas	
23.1 – É realizada eleição para os conselheiros suplentes?	

23.2 – Apresentando calendário anual das reuniões e com as tecnologias existentes, os conselheiros devem participar de todas as reuniões, eliminando a necessidade de suplentes?
 23.3 – Para o caso de ausências eventuais, os suplentes não estão familiarizados com os problemas da organização?
 23.4 – No caso de cargo que não se encontra preenchido (vacância), este fica vago até a realização de próxima assembleia?

Boas práticas

“A existência de conselheiros suplentes não é boa prática de Governança Corporativa” (IBGC, 2009, p.36), sendo as responsabilidades dos conselheiros indelegáveis (IBGC, 2015).

Pré-requisitos	Capacidade
P23.1	A – Definição
P6.3, P23.2	B – Implementação
P23.3	C – Monitoramento
P23.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O “conselho consultivo”, componente 25 (quadro 69), a atuação “[...] deve ser pautada pelos mesmos princípios que regem o Conselho de Administração” (IBGC, 2009, p.43), considerado como uma alternativa transitória ao conselho, em organizações em estágio inicial de boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015). A diferença do conselho consultivo para o conselho de administração é “[...] por não ter poder decisório, nem integrar a administração, [...] não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores” (IBGC, 2015, p.56).

Quadro 69 – Área de foco “Composição” componente “Conselho consultivo”

Componente: 24 – Conselho consultivo	
Tem como objetivo “[...] permitir que os conselheiros independentes possam contribuir para a organização e que está viva um processo gradual de melhora na governança corporativa” (IBGC, 2004, p.18).	
Perguntas	
24.1 – Há a existência de um conselho consultivo, para contribuir para a organização? 24.2 – A atuação do conselho está pautada nos princípios / práticas que regem o conselho de Administração? 24.3 – O conselho deliberativo apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas /acatadas pelos administradores? 24.4 – Existe descrição do papel, composição, responsabilidades e o âmbito de atuação para o conselho consultivo?	
Boas práticas	
Como boa prática “a existência de um conselho consultivo” (IBGC, 2004, p.18), “[...] formado, preferencialmente, por membros independentes, [...] para organizações em estágio inicial de [...] governança corporativa (IBGC, 2009, p.43).	
Pré-requisitos	Capacidade
P11.1, P24.1	A – Definição
P24.2	B – Implementação
P24.3	C – Monitoramento
P24.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O componente 25, com a denominação “conselho interconectados”, quadro 70, deve-se “[...] quando o membro de um conselho de uma empresa ocupa cargo em conselho de outra empresa, que [...] pode disseminar práticas gerenciais e de governança a partir do compartilhamento de conhecimento e experiências” (CUNHA; PICCOLI, 2017, p.180).

Quadro 70 – Área de foco “Composição” componente “Conselho interconectados (*board interlocking*)”

Componente: 25 – Conselho interconectados (<i>board interlocking</i>)	
Tem como objetivo “[...] observar a existência de possível conflito de interesse, [...] e verificar se o referido conselheiro dispõe do tempo necessário para dedicar-se adequadamente a essa atividade” (IBGC, 2009, p. 40).	
Perguntas	
25.1 – Na posse, é realizado assinatura do termo e declaração de desimpedimento, incluindo ausência do conflito de interesse?	
25.2 – O conselheiro informa aos demais membros do conselho sobre qualquer participação em outros conselhos?	
25.3 – Em trabalho eventual de consultoria é divulgado informações aos demais membros do conselho?	
25.4 – A informação de conflito de interesse, fica disponível nos relatórios periódicos e é divulgada com qualidade informativa a outros meios de comunicação da organização?	
Boas práticas	
Como boa prática o “[...] compartilhando conhecimentos e experiências [...]contribui para o maior monitoramento das práticas adotados pelos gestores” (CUNHA; PICCOLI, 2017, p.180)	
Pré-requisitos	Capacidade
P25.1	A – Definição
P25.2	B – Implementação
P25.3	C – Monitoramento
P25.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A pessoa, na participação de um conselho precisa analisar que o seu tempo, não é apenas a presença na reunião, mas a leitura prévia dos documentos, a responsabilidade assumida com as partes interessadas (IBGC, 2009), além dos seus compromissos pessoais. O quadro 71, apresenta o contexto do componente 26, “disponibilidade de tempo”.

Quadro 71 – Área de foco “Composição” componente “Disponibilidade de tempo”

Componente: 26 – Disponibilidade de tempo
Tem como objetivo “[...] dedicar o tempo necessário a cada atividade” (IBGC, 2015, p.47), participar e preparar-se para as reuniões do conselho (com leitura prévia da documentação) além dos deveres.
Perguntas
26.1 – Há comprometimento com as partes interessadas, em preparar-se ativamente para as reuniões (leitura prévia da documentação)?

26.2 – No regimento interno do conselho, estabelece o número máximo de outros conselhos / comitês ou cargos são ocupados pelos conselheiros, considerando a complexidade da organização e a necessidade de dedicação ao cargo?
 26.3 – Há presença em reuniões do Conselho?
 26.4 – O conselheiro informa à organização das demais atividade e cargos, conselhos e comitês que integra?

Boas práticas

Como boa prática a dedicação a função.

Pré-requisitos	Capacidade
P26.1	A – Definição
P21.4, P26.2	B – Implementação
P26.3	C – Monitoramento
P26.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O novo conselheiro eleito precisa passar por um programa de introdução, componente 27, quadro 72, para a empresa efetuar a entrega de documentos que contempla: a descrição da função e suas responsabilidades, últimos relatórios / atas, planejamento estratégico entre outras informações relevantes sobre a organização (IBGC, 2004).

Quadro 72 – Área de foco “Composição” componente “Introdução de novos conselheiros”

Componente: 27 – Introdução de novos conselheiros	
Tem como objetivo “[...] integrar o conselheiro a se familiarizar mais rapidamente com cultura, as pessoas e o ambiente de negócios da organização” (IBGC, 2015, p.52).	
Perguntas	
27.1 – Os novos conselheiros, recebem o planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de risco? 27.2 – Os novos conselheiros, recebem os últimos relatórios, atas das assembleias (ordinárias e extraordinárias) das reuniões do conselho (informação necessária para o exercício da função)? 27.3 – Para cada novo conselheiro há um programa de introdução com a descrição de função e responsabilidades? 27.4 – O(s) novo(s) conselheiro(s) é(são) apresentado(s) ao(s) seu(s) colega(s) de conselho, diretores e às pessoas chave da organização? 27.5 – O(s) novo(s) conselheiro(s) é(são) conduzido a visitas aos principais locais onde a empresa desenvolve atividades?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a companhia deve ter um programa [...] previamente estruturado, para que os referidos membros sejam apresentados às pessoas chave da companhia e às instalações e no qual sejam abordados temas essenciais para o atendimento do negócio da companhia” (IBGC, 2016, p.37).	
Pré-requisitos	Capacidade
P2.1, P27.1	A – Definição
P27.2, P27.3	B – Implementação
P27.4	C – Monitoramento
P27.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No componente 28 “limite de idade dos conselheiros” (quadro 73), “[...] o que deve prevalecer na atuação [...] é a [...] contribuição para o Conselho, para a sociedade e para os sócios, sendo “idade” um fator de peso relativo” (IBGC, 2004, p. 27).

Quadro 73 – Área de foco “Composição” componente “Limite de idade dos conselheiros”

Componente: 28 – Limite de idade dos conselheiros	
Tem como objetivo demonstrar o limite de idade, mas “[...] se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado limite de idade” (IBGC, 1999, p.9).	
Perguntas	
28.1 – A idade não limita a entrada ou permanência ao conselheiro? 28.2 – Existe efetiva contribuição para o Conselho? 28.3 – O estatuto descreve o número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho (vitaliciedade)? 28.4 – A idade não é o limitador do conselheiro, este precisa apresentar qualificação, experiência, conhecimento, entre outros, para a vaga de conselheiro?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a efetiva contribuição do conselheiro para o Conselho, a organização e os sócios é o que deve prevalecer” (IBGC, 2009, p.33).	
Pré-requisitos	Capacidade
P28.1	A – Definição
P28.2	B – Implementação
P28.3	C – Monitoramento
P28.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No quadro 74, o componente “Prazo do mandato”, apresenta o tempo que o conselheiro está como membro do conselho.

Quadro 74 – Área de foco “Composição” componente “Prazo do mandato”

Componente: 29 – Prazo do mandato	
Tem como objetivo representar “[...] o período do mandato do conselheiro” (IBGC, 2015, p. 47).	
Perguntas	
29.1 – O prazo do mandato é inferior a dois anos? 29.2 – No Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho, apresenta exposto os critérios para renovação? 29.3 – Antes da perda do mandato é descrito no Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho o número tolerado de ausências nas reuniões? 29.4 – Há definição e divulgação do período máximo de permanência no conselho? 29.5 – Não é realizado de forma automática a reeleição? 29.6 – A renovação de mandato considera os resultados da avaliação anual?	
Boas práticas	
Como boa prática “deve-se permitir a reeleição para construir um conselho experiente e produtivo, desde que não seja automática” (IBGC, 2015, p. 47).	
Pré-requisitos	Capacidade
P29.1, P29.2	A – Definição

P4.3, P29.3	B – Implementação
P29.4	C – Monitoramento
P19.5, P29.5, P29.6	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No componente 30, “qualificação do conselheiro” (quadro 75), “[...] os conselheiros dever ter capacidade de analisar relatórios gerenciais e financeiros, conhecimento das boas práticas de governança corporativa, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, ausência de conflitos de interesse, [...] entre outras qualificações” (SILVA, 2006, p.69).

Quadro 75 – Área de foco “Composição” componente “Qualificação do conselheiro”

Componente: 30 – Qualificação do conselheiro	
Tem como objetivo “[...] dispor de capacidade de atuar proativamente, visando a tomar decisões informadas e conscientes, além de entender que seus deveres e responsabilidade são abrangentes” (IBGC, 2015, p. 43).	
Perguntas	
30.1 – Consegue realizar trabalho em equipe (capacidade)? 30.2 – Há noções de legislação societária? 30.3 – Apresenta a capacidade de ler, entender e interpretar os relatórios (gerenciais, contábeis e financeiros)? 30.4 – Apresenta conhecimento das melhores práticas de governança corporativa? 30.5 – O conselheiro apresenta capacidade de comunicação? 30.6 – O código de conduta é de conhecimento na sua aplicabilidade? 30.7 – Existe alinhamento com os valores da organização? 30.8 – A isenção de conflito de interesse, além de entender que os deveres e responsabilidades são abrangentes (não restrito às reuniões do conselho)?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] o conselheiro deve [...] estar isento de conflito de interesse [...] e permanentemente atento aos assuntos da organização” (IBGC, 2009, p.33), “[...] deve reunir diversidade de conhecimentos e experiências” (IBGC, 1999, p.19).	
Pré-requisitos	Capacidade
P30.1	A – Definição
P30.2, P30.3, P30.4	B – Implementação
P30.5	C – Monitoramento
P30.6, P30.7, P30.8	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “conduta” deve-se, que além do respeito às leis do país, a organização necessita ter um código de conduta para comprometer administradores e funcionários (IBGC, 2009), promovendo “[...] princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacional, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental” (IBGC, 2015, p. 93). Nesta área de foco, há o componente com a mesma denominação (quadro 76), que no código de “[...]”

Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas” (IBGC, 2009, p.66).

Quadro 76 – Área de foco “Conduta” componente “Conduta”

Componente: 31 - Conduta	
Tem como objetivo “[...] administrar conflitos de interesses, [...] e dar corpo aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa” (IBGC, 2016, p.3).	
Perguntas	
31.1 – A organização/empresa tem um documento específico, sobre procedimentos para evitar ou punir o uso indevido das informações? 31.2 – O código de conduta é elaborado (segundo os valores e princípios éticos da organização) pela Diretoria e aprovado no Conselho de Administração? 31.3 – O código apresenta definição de independência para conselheiros de administração, sócios e auditores independentes? 31.4 – O código de conduta consolida as boas práticas de governança corporativa? 31.5 – O código de conduta é divulgado no <i>website</i> da organização? 31.6 – No código de conduta, a utilização privilegiada para benefício próprio ou de terceiros, quanto a informação privilegiada, é enquadrada como violação ao princípio básico da equidade?	
Boas práticas	
Como boa prática “A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização” (IBGC, 2015, p. 93).	
Pré-requisitos	Capacidade
P31.1	A – Definição
P22.2, P31.2, P31.3	B – Implementação
P31.4, P31.5	C – Monitoramento
P21.6, P30.6, P31.6	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para “[...] garantir a efetividade do código de conduta” (IBGC, 2015, p.95), o programa de educação continuada precisa ser realizado para todos os níveis da organização. A área de foco “educação contínua dos conselheiros” deve-se em virtude do “[...] aprimoramento constante [...] para aperfeiçoar [...] desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização” (IBGC, 2015, p. 53), em que essa área de foco, contempla o componente 32 “educação contínua de conselheiros” (quadro 77).

Quadro 77 – Área de foco “Educação e desenvolvimento” componente “Educação contínua dos conselheiros”

Componente: 32 – Educação contínua dos conselheiros
Tem como objetivo “[...] preocupar-se permanentemente com sua capacidade em efetivamente governar a organização, conhecendo a dinâmica da indústria, a geração de valor da empresa e as mudanças em curso no ambiente de negócios” (IBGC, 2015, p. 53).
Perguntas
32.1 – A educação continuada é realizada com frequência pelo conselheiro?
32.2 – O conselheiro realiza atualização e reciclagem de conhecimento de maneira contínua?

32.3 – O(s) conselheiro(s) está(ão) em constante aprimoramento / desempenho, para atuar no interesse da organização?
 32.4 – Os conselheiros participam de programas de atualização (congresso, feiras setoriais e outros eventos) para potencializar sua contribuição na organização?

Boas práticas

Como boa prática o conselheiro necessita “[...] submeter a programas de treinamento contínuo para atualização e reciclagem de conhecimentos” (IBGC, 2004, p. 32).

Pré-requisitos	Capacidade
P32.1	A – Definição
P5.3, P32.2	B – Implementação
P32.3	C – Monitoramento
P32.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “mandato e principais responsabilidades”, desenvolvida em virtude do conselho de administração ser “[...] o órgão central do sistema de governança corporativa, sendo responsável por exercer o papel de guardião dos princípios, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da companhia” (IBGC, 2016, p.29). Neste contexto, os componentes desta área são: “competência do CA”, “Missão do CA”, “Planejamento de Sucessão” e “Secretaria de governança”. CA”.

O componente 33, “Competência do CA” (quadro 78), direciona os rumos estratégicos do negócio, “[...] conforme melhor interesse da organização, monitora a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios” (IBGC, 2015, p. 39).

Quadro 78 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Competência do CA”

Componente: 33 – Competência do CA	
Tem como objetivo “[...] destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento de gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes” (IBGC, 2004, p. 19).	
Perguntas	
33.1 – O conselho aprova o planejamento anual? 33.2 – Há definição da estratégia, da eleição, de destituição do principal executivo, além do acompanhamento da gestão e monitoramento dos riscos? 33.3 – O conselho analisa os resultados e monitora a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna? 33.4 – As atividades estão normatizadas no regimento interno, deixando as responsabilidades e atribuições claras, prevenindo de situações de conflitos com a diretoria executiva, e com o executivo principal (CEO)?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário” (IBGC, 2004, p.19).	
Pré-requisitos	Capacidade

P5.1, P33.1	A – Definição
P33.2	B – Implementação
P16.3, P33.3	C – Monitoramento
P33.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O componente 34, “missão do CA”, no quadro 79, demonstra a finalidade da criação, motivo da existência, a razão.

Quadro 79 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Missão do CA”

Componente: 34 – Missão do CA	
Tem por objetivo “[...] proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta” (IBGC, 2009, p. 29).	
Perguntas	
34.1 – Há pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças? 34.2 – O interesse da empresa sempre prevalece, perante situações de conflito de interesses? 34.3 – O conselho de administração, discute, formata e define o propósito, dos princípios e valores da organização? 34.4 – Para o direcionamento estratégico, o CA realiza direcionamento estratégico, monitora e apoia a diretoria na implementação das ações estratégicas?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] previne e administra situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça” (IBGC, 2004, p. 18).	
Pré-requisitos	Capacidade
P4.1, P34.1	A – Definição
P34.2	B – Implementação
P34.3	C – Monitoramento
P34.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para que a companhia apresente continuidade o conselho de administração necessita evitar “[...] que a sucessão de seus principais líderes acabe afetando o desempenho da companhia e gerando destruição de seu valor” (IBGC, 2016, p.36). Assim, o componente 35 “planejamento da sucessão” (quadro 80) “[...] é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização” (IBGC, 2015, p.51-52).

Quadro 80 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Planejamento de Sucessão”

Componente: 35 – Planejamento da sucessão
Tem como objetivo “[...] assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização” (IBGC, 2015, p. 51-52).

Perguntas	
35.1 – Existe um plano de sucessão atualizado constantemente? 35.2 – O plano de sucessão engloba todas as pessoas chave da organização? 35.3 – É atualizado o plano de sucessão do diretor-presidente? 35.4 – É realizado periodicamente a reavaliação do perfil dos principais cargos de liderança, considerando os desafios indicados no planejamento estratégico?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] o diretor presidente aproxima o Conselho de Administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados os possíveis candidatos à sucessão” (IBGC, 2015, p. 39), além de o conselho de administração “[...] aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração” (IBGC, 2016, p. 36)	
Pré-requisitos	Capacidade
P35.1	A – Definição
P35.2	B – Implementação
P4.7, P35.3	C – Monitoramento
P35.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como forma de apoiar o exercício das atividades o conselho de administração pode contar com a secretaria de governança (IBGC, 2015), componente 36 (quadro 81) ao qual o profissional da secretaria não é administrador, mas está inserido aos órgãos do âmbito de administradores (IBGC, 2016).

Quadro 81 – Área de foco “Mandato e principais responsabilidades” componente “Secretaria de governança”

Componente: 36 – Secretaria de governança
Tem como objetivo apoiar no exercício das atividades do conselho de administração, aprimorando o funcionamento do sistema de governança (IBGC, 2015).
Perguntas
36.1 – A atividade de secretaria de governança é exercida por profissional ou órgão com reporte direto ao conselho? 36.2 – Existe a indicação de um profissional (que não é um dos conselheiros) para exercer a função de secretário? 36.3 – O secretário apoia os processos de Governança Corporativa da organização e propõem o constante aprimoramento? 36.4 – A(s) atividade(s) do profissional responsável pela secretaria de governança é(são) definido(s) de acordo com a característica da organização e complexidade do sistema de governança? 36.5 – É recebido por escrito as solicitações de inclusão ou exclusão de itens na agenda ou convocação de reuniões do conselho, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente? 36.6 – A secretaria de governança auxilia o presidente do conselho de administração na definição de temas relevantes, a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral? 36.7 – É submetido ao presidente do conselho as propostas das solicitações? 36.8 – É garantido ao conselho que o material (documentação) seja enviado com antecedência mínima de sete dias da reunião? 36.9 – O secretário elabora, lavra em livro próprio, registra nos órgãos competentes e publica as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de Sócios? 36.10 – Na ata, quando há presença de convidados para a reunião do conselho, é registrado horário de entrada e saída do(s) convidado(s) (não permanência do convidado no momento da deliberação do assunto)?

Boas práticas	
Como boa prática é “[...] recomendado [...] implementar [...] a secretaria de governança” (IBGC, 2016, p.35), e a função de secretário “[...] não deve ser atribuída a membro do Conselho para evitar dispersão de esforço” (IBGC, 2004, p.30).	
Pré-requisitos	Capacidade
P36.1, P36.2	A – Definição
P6.4, P36.3, P36.4, P36.5, P36.6, P36.7	B – Implementação
P36.8, P36.9	C – Monitoramento
P11.4, P36.10	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “Presidente do Conselho”, deve-se em virtude de ser o principal “[...] líder da administração da organização” (IBGC, 2009, p.39), exercendo o poder hierárquico e toma a frente das decisões. O componente 37 (quadro 82), com a mesma denominação da área de foco, tem como “responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros” (IBGC, 2016, p.34).

Quadro 82 – Área de foco “Presidente do Conselho” componente “Presidente do conselho”

Componente: 37 – Presidente do conselho	
Tem como objetivo “[...] coordenar as atividades do conselho de administração buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o conselho de administração e o diretor-presidente” (IBGC, 2016, p.34).	
Perguntas	
37.1 – O presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o diretor-presidente, sendo o interlocutor no colegiado / preside as reuniões? 37.2 – O presidente do conselho participa como conselheiro, sendo esse inferior a dois conselhos? 37.3 – Em caso de ausência do presidente do conselho, no estatuto/contrato ou regimento interno prevê que o vice-presidente o substitua? 37.4 – Existe periodicidade das reuniões ordinárias? 37.5 – Há condução de avaliação do conselho e conselheiro realizado pelo presidente? 37.6 – É estabelecido meta de desempenho ao diretor presidente no início do exercício? 37.7 – Há o estabelecimento de um programa de desenvolvimento estabelecido pelo diretor-presidente? 37.8 – Para preservar a hierarquia o presidente do Conselho é consultado/avisado quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento? 37.9 – O presidente assegura de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização?	
Boas práticas	
Como boa prática é recomendado que o presidente do conselho de administração não acumule o cargo e diretor presidente (IBGC, 2016).	
Pré-requisitos	Capacidade
P37.1	A – Definição
P4.4, P6.3, P23.3, P37.2, P37.3, P37.4, P37.5, P37.6	B – Implementação
P15.3, P37.7	C – Monitoramento
P4.7, P35.1, P35.2, P35.3, P37.8, P37.9	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “seleção de administradores”, que engloba os componentes: “comitê de recursos humanos”, “comitê do CA”, e “Conselho de administração”, é formada devido a necessidade da “[...] seleção das pessoas mais adequadas para desempenhar a função” (SILVÉRIO, 2016, p.46).

O componente 38, “comitê de recursos humanos” (quadro 83), auxilia o conselho sobre desenvolvimento organizacional, avaliação de desempenho, contratação e demissão, além dos pacotes de remuneração.

Quadro 83 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Comitê de recursos humanos”

Componente: 38 – Comitê de recursos humanos	
Tem como objetivo “[...] discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas, além de examinar os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração” (IBGC, 2009, p. 46).	
Perguntas	
38.1 – O comitê de recursos humanos verifica se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização? 38.2 – Por ser um comitê com grande possibilidade de conflito de interesse, é formado exclusivamente por membro independente do conselho, sem a presença de conselheiros internos? 38.3 – O comitê analisa os mecanismos de remuneração dos conselheiros? 38.4 – O comitê propõe um descritivo do perfil desejado dos conselheiros? 38.5 – O comitê apoia o presidente do Conselho na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos dos conselheiros e do conselho? 38.6 – O comitê avalia e supervisiona as práticas e processos de sucessão?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a composição, preferivelmente com membros independentes do Conselho que detenham conhecimentos específicos em Recursos Humanos/Remuneração” (IBGC, 2009, p. 47).	
Pré-requisitos	Capacidade
P38.1, P38.2	A – Definição
P38.3, P38.4	B – Implementação
P6.6, P15.1, P38.5	C – Monitoramento
P38.6	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os comitês “[...] são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho [...], não tem poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho” (IBGC, 2015, p.57). Quando trata-se de assuntos pontuais pode ser criado grupos de trabalho ou comissões. O desenvolvimento do componente 39 “Comitê do CA” (quadro 84), deve-se a “várias atividades do Conselho de Administração, que demanda tempo – nem sempre disponível nas reuniões -, podem ser exercidas com mais profundidade por comitês específicos” (IBGC, 2009, p. 43).

Quadro 84 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Comitê do CA”

Componente: 39 – Comitê do CA	
Tem como objetivo “[...] estudar o assunto de sua competência e preparam propostas ao Conselho” (IBGC, 2015, p.57-58).	
Perguntas	
39.1 – No regimento interno existe a previsão da composição do comitê, com a inclusão de conselheiros com competências e habilidades adequadas ao do comitê? 39.2 – As informações obtidas são disponibilizadas aos demais membros do mesmo órgão? 39.3 – O regimento interno orienta a formação e a coordenação dos comitês? 39.4 – É fornecido com tempo adequado para análise o material preparado pelo comitê? 39.5 – É reavaliado periodicamente a necessidade e o escopo do comitê?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a existência e o escopo de cada comitê dever ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar esses tenham um papel efetivo” (IBGC, 2009, p. 44).	
Pré-requisitos	Capacidade
P39.1	A – Definição
P39.2	B – Implementação
P7.7, P39.3, P39.4	C – Monitoramento
P17.7, P39.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O componente 40, “[...] é o principal componente do sistema de governança [...] recebe poderes dos sócios e presta contas a eles” (IBGC, 2009, p.29), tendo como foco neste componente a área de seleção de administradores (quadro 85).

Quadro 85 – Área de foco “Seleção de administradores” componente “Conselho de Administração”

Componente: 40 – Conselho de administração	
Tem como objetivo “[...] ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas” (IBGC, 2009, p.29), exercendo “o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização” (IBGC, 2015, p.39).	
Perguntas	
40.1 – O Conselho de Administração é eleito pelos sócios? 40.2 – Existe diversidade entre experiências em outros conselhos de administração? 40.3 – Há diversidade no conhecimento, comportamento, aspecto cultural, faixa etária e gênero? 40.4 – O Conselho de Administração decide em favor do melhor interesse da organização como um todo, independente das partes que indicaram ou elegeram seus membros? 40.5 – No processo de renovação do mandato, com certa antecedência ocorre a definição do perfil, divulgação da qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos?	
Boas práticas	
Como boa prática a diversidade de perfis é fundamental, em virtude de permitir que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança. (IBGC, 2015), prevenindo administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios (IBGC, 2016), não interferindo em assuntos operacionais.	
Pré-requisitos	Capacidade
P19.1, P40.1	A – Definição
P40.2, P40.3	B – Implementação
P40.4	C – Monitoramento
P40.5	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área de foco “Relacionamento”, recebe esta denominação pois as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, e envolve “[...] os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p.20), de maneira eficaz e “[...] transparente, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade” (IBGC, 2015, p. 66). Esta área de foco, compreende os componentes: “porta-voz da sociedade” e “relacionamento”.

O componente 41, “porta-voz da sociedade”, pode ser um canal de relacionamento com os sócios e demais partes interessadas, devido a confidencialidade das informações (quadro 86).

Quadro 86 – Área de foco “Relacionamento” componente “Porta-voz da sociedade”

Componente: 41 – Porta-voz da sociedade	
Tem como objetivo “[...] designar [...] pessoa com a responsabilidade de ser porta-voz da sociedade” (IBGC, 2004, p. 28).	
Perguntas	
41.1 – Existe a política de porta-vozes, aprovado pelo conselho de administração? 41.2 – Há a designação de pessoas, para cada tema, evitando contradições entre as declarações de diferentes executivos da organização? 41.3 – O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade? 41.4 – Para contribuir na política clara de comunicação os porta-vozes da organização, eliminam contradições entre as declarações de diferentes executivos?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] a diretoria deve implementar uma política clara de comunicação, aprovada pelo conselho de administração, que estabeleça os porta-vozes da organização para cada tema” (IBGC, 2015, p. 73), assunto a ser divulgado.	
Pré-requisitos	Capacidade
P41.1	A – Definição
P41.2	B – Implementação
P41.3	C – Monitoramento
P41.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Devido “a complexidade e multiplicidade de relacionamento que as organizações estabelecem com os mais variados públicos” (IBGC, 2015, p. 13), sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes, o componente 42, mantém relacionamento a fim de divulgar e promover a transparência (quadro 87).

Quadro 87 – Área de foco “Relacionamento” componente “Relacionamentos”

Componente: 42 - Relacionamentos	
Tem por objetivo estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de assembleia ou de reunião de sócios (IBGC, 2015), sendo “[...] eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade” (IBGC, 2015, p.66).	
Perguntas	
42.1 – A organização mantém relacionamento próximo aos colaboradores (partes interessadas) da organização, para a realização da divulgação das atividades e promover a identidade cultural? 42.2 – A comunicação observa o dever de confidencialidade das informações? 42.3 – O veículo para comunicação, no caso dos sócios, é a prestação de contas do conselho de administração representado pelo relatório anual? 42.4 – O principal veículo para a comunicação são o relatório anual, o <i>website</i> da organização (caso a organização obtenha), o Manual de Assembleia e a Assembleia de Sócios?	
Boas práticas	
Como boa prática “[...] deve garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas” (IBGC, 2009, p. 54).	
Pré-requisitos	Capacidade
P2.1, P2.2, P42.1	A – Definição
P42.2	B – Implementação
P42.3	C – Monitoramento
P42.4	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A área foco, denominada “remuneração”, deve-se em virtude de ser “[...] um mecanismo de alinhamento de interesses entre as partes interessada na organização”, (RISSATTI; et al., 2022, p.68). Esta área engloba o componente 43 (quadro 88), “remuneração do conselheiro”, que “[...] devem ser adequadamente remunerados, considerando as condições de mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e o risco da atividade” (IBGC, 2015, p.53).

Quadro 88 – Área de foco “Remuneração” componente “Remuneração do conselheiro”

Componente: 43 – Remuneração do conselheiro
Tem como objetivo remunerar adequadamente os conselheiros que “[...] devem: refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função; propiciar o incentivo adequado para alinhar seus interesses aos dos sócios; e não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente” (IBGC, 2004, p. 27).
Perguntas
43.1 – Os conselheiros são remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade? 43.2 – Existe uma estrutura diferenciada para remuneração do Conselho e para empregados da gestão? 43.3 – A política de remuneração dos conselheiros é proposta pelo Conselho e encaminhado para a aprovação da assembleia? 43.4 – Existe um procedimento formal de aprovação das políticas de remuneração e benefícios dos conselheiros? 43.5 – No procedimento formal há inclusão de incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciadas?

- 43.6 – Na estrutura de incentivos existe sistema de freios que indique limite de atuação dos envolvidos, evitando que a mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização?
- 43.7 – Em função da responsabilidade e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho recebe uma remuneração adicional?
- 43.8 – A divulgação da remuneração inclui todos os vencimentos (salários, bônus, benefícios, gratificações)?
- 43.9 – Na remuneração variável, está é passível de ser auditada e é publicada?
- 43.10 – Caso não ocorra a divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização apresenta justificativa (ampla, completa e transparente)?

Boas práticas

Como boa prática “[...] a remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidade e demanda de tempo” (IBGC, 2016, p. 38).

Pré-requisitos	Capacidade
P38.1, P43.1	A – Definição
P43.2, P43.3, P43.4	B – Implementação
P43.5, P43.6	C – Monitoramento
P43.7, P43.8, P43.9, P43.10	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Neste contexto, o modelo escolhido é o descritivo, com foco no modelo de “Governança Corporativa”, com o domínio específico no “Conselho de Administração”, em que na segunda fase (*design*), é definido o público (interno), o método de aplicação (autoavaliação), forma da aplicação (exigência interna), respondentes (colaboradores da organização), e a aplicação (entidade).

O modelo de maturidade é o orientado à área de foco, no qual cada área de foco pode apresentar mais detalhes para a prioridade no desenvolvimento, além de fornecer melhoria na capacidade do domínio, medindo a profundidade de cada área com auxílio dos componentes que apresenta.

O modelo descrito, contempla 11 áreas de foco, que contempla 43 componentes, sendo o ponto de início para a avaliação da maturidade nas organizações, podendo ser ajustado / aperfeiçoado de acordo com as práticas já realizadas na organização (descritivo, avaliação no momento atual da entidade avaliada). Para cada componente, não foram descritas a(s) especificidade(s) em virtude de não ser o escopo da tese, considerado na realização de trabalhos futuros.

6.1 CAPACIDADE NA MATRIZ PARA CADA COMPONENTE

Cada área foco abrange seus respectivos componentes, em que as capacidades foram posicionadas conforme a dependência do item avaliado. No quadro 89, Modelo de Maturidade com domínio específico no Conselho de

Administração, observa-se que as perguntas para cada componente estão representadas em cada célula da matriz, e que cada cor corresponde a capacidade estabelecida (cor laranja: definição, cor ouro: implementação, cor azul: monitoramento, e cor cinza: aperfeiçoamento).

As células com dependência apresentam (destaque em negrito para as perguntas), a capacidade está posicionada sempre à direita a pergunta de dependência.

Quadro 89 – Disposição das perguntas no modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração

Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 – Atribuições		P1.1	P1.2	P1.3	P1.4	P1.5	P1.6	P1.7	P1.8	P1.9		
2 – Confidencialidade		P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5						
3 - Liderança independente do conselho		P3.1	P3.2	P3.3	P3.4							
4 – O conselho de administração				(P1.2) P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	(P1.8) P4.8	(P1.9) P4.9
5 – Orçamento do conselho e consultas externas		P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5						
6 – Presidente do conselho e da diretoria		P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5	P6.6	P6.7				
7 – Regimento interno do Conselho		P7.1	P7.2	P7.3	P7.4		(P5.5) P7.5	P7.6				
8 – Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente			(P3.1) P8.1	P8.2	P8.3	(P3.4) P8.4						
9 – Reunião dos conselheiros e sessões executivas					(P6.2) P9.1	P9.2	P9.3	P9.4				
10 – Consultas externas		P10.1	P10.2	P10.3				(P5.5, P7.5) P10.4				
11 – Convidados para as reuniões			(P10.1) P11.1	P11.2	P11.3	P11.4						
12 – Independência dos conselheiros		P12.1	P12.2	P12.3	P12.4							
13 – Mudança da ocupação principal do conselheiro		P13.1	P13.2	P13.3	P13.4							
14 – Papel dos conselheiros independentes		P14.1	P14.2	P14.3	P14.4	P14.5	P14.6	P14.7	P14.8	P14.9	P14.10	
15 – Avaliação da diretoria executiva			(P6.1) P15.1	P15.2	P15.3	15.4						
16 – Avaliação do conselho e conselheiros				(P15.1) P16.1	P16.2	P16.3	P16.4	P16.5	P16.6	P16.7		
17 – Comitê						(P4.2) P17.1	P17.2	P17.3	P17.4	P17.5	P17.6	P17.7
18 – Classes de conselheiros		P18.1	P18.2	P18.3	P18.4							
19 – Composição do conselho		P19.1	P19.2	P19.3	P19.4	P19.5						
20 – Composição dos comitês			(P7.1) P20.1	P20.2	P20.3	P20.4	P20.5	P20.6	P20.7			
21 – Conselheiro(s) independente(s)			(P18.1) P21.1				(P1.5) P21.2	P21.3	(P13.2) P21.4	P21.5	P21.6	

Níveis de Maturidade		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22 – Conselheiros independentes (externos e internos)			P22.1	P22.2	P22.3	P22.4							
23 – Conselheiros suplentes			P23.1			(P6.3) P23.2	P23.3	P23.4					
24 – Conselho consultivo						(P11.1) P24.1	P24.2	P24.3	P24.4				
25 – Conselho interconectados			P25.1	P25.2	P25.3	P25.4							
26 – Disponibilidade de tempo			P26.1								(P21.4) P26.2	P26.3	P26.4
27 – Introdução de novos conselheiros				(P2.1) P27.1	P27.2	P27.3	P27.4	P27.5					
28 – Limite de idade dos conselheiros			P28.1	P28.2	P28.3	P28.4							
29 – Prazo de mandato			P29.1	P29.2					(P4.3) P29.3	P29.4	(P19.5) P29.5	P29.6	
30 – Qualificação do conselheiro			P30.1	P30.2	P30.3	P30.4	P30.5	P30.6	P30.7	P30.8			
31 – Conduta			P31.1	P31.2	(P22.2) P31.3	P31.4	P31.5						(P21.6, P30.6) P31.6
32 – Educação contínua dos conselheiros			P32.1			(P5.3) P32.2	P32.3	P32.4					
33 – Competência do CA				(P5.1) P33.1	P33.2			(P16.3) P33.3	P33.4				
34 – Missão do CA						(P4.1) P34.1	P34.2	P34.3	P34.4				
35 – Planejamento da sucessão			P35.1	P35.2								(P4.7) P35.3	P35.4
36 – Secretaria de governança			P36.1	P36.2	P36.3	P36.4	(P6.4) P36.5	P36.6	P36.7	P36.8	P36.9	(P11.4) P36.10	
37 – Presidente do conselho			P37.1	P37.2	P37.3		(P6.3, 23.3) P37.4	P37.5		(P4.4) P37.6	(P15.3) P37.7	P37.8	(P4.7; P35.1, P35.2, P35.3) P37.9
38 – Comitê de recursos humanos			P38.1	P38.2	P38.3	P38.4			(P6.6; P15.1) P38.5	P38.6			
39 – Comitê do CA			P39.1	P39.2			(P7.4) P39.3	P39.4					(P17.7) P39.5
40 – Conselho de administração				(P19.1) P40.1	P40.2	P40.3	P40.4	P40.5					
41 – Porta-voz da sociedade			P41.1	P41.2	P41.3	P41.4							

Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
42 – Relacionamentos				(P2.1; P2.2) P42.1	P42.2	P42.3	P42.4					
43 – Remuneração do conselheiro			(P38.1) P43.1	P43.2	P43.3	P43.4	P43.5	P43.6	P43.7	P43.8	P43.9	P43.10

Legenda:

Não há prática	A – Definição	B – Implementação	C – Monitoramento	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

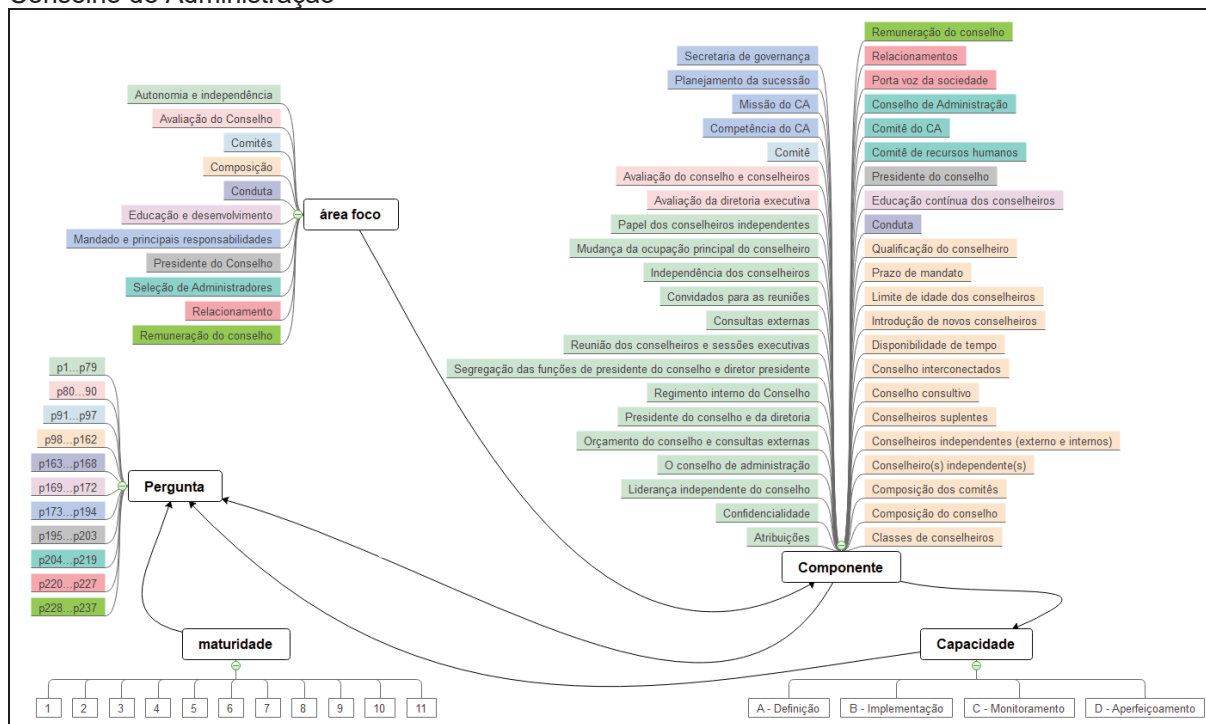
C*	Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	15 – Avaliação da diretoria executiva			A	B	C	D						
	16 – Avaliação do conselho e conselheiros				A	B			C		D		
Área de foco: Comitê													
	17 – Comitê						A				B	C	D
Área de foco: Composição													
	18 – Classes de conselheiros		A	B	C	D							
	19 – Composição do conselho		A	B		C	D						
	20 – Composição dos comitês				A			B	C	D			
	21 – Conselheiro(s) independente(s)			A						B	C	D	
	22 – Conselheiros independentes (externos e internos)		A	B	C	D							
	23 – Conselheiros suplentes		A			B	C	D					
	24 – Conselho consultivo					A	B	C	D				
	25 – Conselho interconectados		A	B	C	D							
	26 – Disponibilidade de tempo		A								B	C	D
	27 – Introdução de novos conselheiros			A		B	C	D					
	28 – Limite de idade dos conselheiros		A	B	C	D							
	29 – Prazo de mandato			A					B	C		D	
	30 – Qualificação do conselheiro		A			B	C			D			
Área de foco: Conduta													
	31 – Conduta		A		B		C						D
Área de foco: Educação de desenvolvimento													
	32 – Educação contínua dos conselheiros		A			B	C	D					
Área de foco: Mandato e principais responsabilidades													
	33 – Competência do CA			A	B			C	D				
	34 – Missão do CA					A	B	C	D				
	35 – Planejamento da sucessão		A	B								C	D
	36 – Secretaria de governança			A					B		C	D	
Área de foco: Presidente do conselho													
	37 – Presidente do conselho		A							B	C		D
Área de foco: Seleção de administradores													
	38 – Comitê de recursos humanos			A		B			C	D			
	39 – Comitê do CA		A	B				C					D
	40 – Conselho de administração			A		B	C	D					
Área de foco: Relacionamento													
	41 – Porta-voz da sociedade		A	B	C	D							
	42 – Relacionamentos				A	B	C	D					
Área de foco: Remuneração													
	43 – Remuneração do conselheiro			A			B		C				D

* Componente

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como forma de sumarizar a seção e as relações de: área de foco, componente, maturidade, capacidade e pergunta, a figura 13, aborda a utilização com o esquema de cores. Cada área de foco (11) está representada por uma cor, sendo que o(s) seu(s) componente(s) e as perguntas estão com a mesma aparência, ao qual pelas respostas das perguntas irá direcionar para a capacidade da maturidade, considerada para cada componente, sendo possível identificar a lacuna individual de cada.

Figura 13 – Matriz Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

6.2 VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A fim de validar o que se propõe a presente tese, propor um modelo de maturidade para governança corporativa, estabeleceu-se um instrumento responsável pela coleta de dados relacionados à percepção de especialistas sobre os conceitos apresentados pela teoria no que se referem à maturidade e governança corporativa. Para a seleção dos especialistas foi considerado as características tais como: formação acadêmica, “[...] qualidade [...], experiência [...]; pesquisa e publicação sobre o tema [...] e ter conhecimento metodológico sobre a construção de questionários” (ALEXANDRE; COLUCI, 2011, p.3062). Desta forma, o(s) especialista(s) necessita(vam) atender todos os critérios ao mesmo tempo para a seleção:

- ocupa atualmente ou ocupou cargo no Conselho de Administração, ou participa como pesquisador da temática, ou participou da implantação do programa de integridade e *compliance*;
- formação acadêmica mínima: graduação em Administração concluída;
- familiaridade com o tema “Governança Corporativa”;
- experiência profissional no Conselho de Administração, seja como: conselheiro, secretário e pesquisador de no mínimo 4 anos.

Os critérios visam formar um grupo de profissionais que ocupem ou tenham ocupado um cargo de conselheiro, secretário, pesquisador da temática e/ou participante da implantação. Essa validação com especialistas tem como objetivo avaliar o instrumento de maturidade, analisando e discutindo estrutura do modelo. Oito possíveis candidatos, com os requisitos mencionados receberam e-mail com explicativa e questionário para a validação, além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice 7). A explicativa está descrita na planilha eletrônica no *Microsoft Excel*, com instruções para avaliar o modelo (Apêndice 8). Um declinou na realização e os setes restantes participaram da pesquisa. O quadro 91, apresenta a composição dos especialistas avaliadores.

Quadro 91 – Composição dos especialistas avaliadores da proposta do Modelo de Maturidade para Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração

	Cargo / atividade	Nível e curso de formação	Familiaridade com o tema “Governança Corporativa”	Experiência no Conselho de Administração
1	Conselheiro interno	<u>Graduação</u> - Administração.	Dentre atribuições do CA, está a aprovação de todas as políticas internas relativas a Governança Corporativa.	Atua como conselheiro desde 2018, sendo representante eleito pelos funcionários
2	Conselheiro externo	<u>Graduação</u> - Administração; - Ciências Contábeis; e - Direito. <u>Pós-graduação</u> - MBA em finanças; - MBA em Gestão.	Atuou na implantação da área de governança.	Participa como conselheiro externo faz 17 anos
3	Ex-conselheiro externo	<u>Graduação</u> - Administração. <u>Pós-graduação</u> - Especialização em administração financeira; - MBA Executivo em gestão de negócios; - MBA Executivo em Gerenciamento por projetos.	Atuou como gerente de projetos na implementação da gestão de riscos e controles internos (SOX), coordenador dos controles internos, coordenador das atividades de secretaria executiva nas reuniões do CAD, e gerente de governança corporativa e gestão de risco.	Atuou como vice presidente do conselho de administração por quatro anos.
4	Ex-secretário	<u>Graduação</u> - Administração; - Ciências Econômicas.	Atuou como coordenador das atividades relacionadas ao Conselho de Administração, Assembleia Geral da Acionista, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário e Comitê de Indicação e Avaliação.	Atuou no acompanhamento de todas as fases que envolvem o Conselho de Administração (eleição de conselheiro pela Assembleia Geral; preparativos para as reuniões, com elaboração de Resumo Executivo; acompanhamento das reuniões, elaboração da minuta da ata; relacionamento com Comitês e Diretoria; entre outras atividades).
5	Implantação do programa de integridade e <i>compliance</i>	<u>Graduação</u> - Administração. <u>Pós-graduação</u> - Direção de Empresa; - Recursos Humanos; - Desenvolvimento Gerencial.	Atuou na implantação de programas de gestão e de integridade e <i>compliance</i> , e participa de trabalhos relacionados a planejamento estratégico, revisão de estatuto e regimento interno.	Participa de todas as reuniões do CAD, que ocorre uma vez por mês.

	Cargo / atividade	Nível e curso de formação	Familiaridade com o tema “Governança Corporativa”	Experiência no Conselho de Administração
6	Pesquisador	<u>Graduação</u> - Administração. <u>Pós-graduação</u> - MBA em Relações com Investidores.	Atua como gerente de pesquisa e conteúdo, responsável pelas pesquisas e processo de publicação, além de liderar projetos de métricas de governança, portal de conhecimento e revisão de códigos.	Pesquisa o tema
7	Pesquisador	<u>Graduação</u> - Administração; - Ciências Contábeis; - Ciências Econômicas; e - Gestão Pública. <u>Pós-graduação</u> - MBA em Auditoria Integral; - MBA executivo em Estratégia Empresarial. - Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Tecnologia.	Realiza pesquisa na área de governança corporativa no âmbito acadêmico.	Pesquisa o tema

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os dados foram coletados via preenchimento da planilha eletrônica constituída de cinco abas denominadas:

1. Instruções: contempla conjunto de informações (objetivo, modelo, itens avaliados – área de foco (11) que compreende os componentes (43), classificação das capacidades (A; B; C; D), nível de maturidade (escala de 0 a 11) necessárias para o entendimento e preenchimento (Apêndice 8).
2. Perguntas_Respostas: contém os componentes (43), o objetivo para cada componente, e as perguntas dicotômica (de quatro a dez questões do questionário, dependendo do componente), permitido apenas o preenchido pelo avaliador com sim ou não (Apêndice 9).
3. Resultado Matriz: com as respostas efetuadas na planilha “perguntas_respostas” é realizado automaticamente a maturidade para cada componente (Apêndice 10).
4. Perguntas_Modelo: compreende todos os itens da planilha “perguntas_respostas”, exceto a obrigatoriedade em preencher sim ou não, sendo o local destinado para as sugestões, recomendações dos avaliadores, para cada questão para cada componente.
5. Perg._Matriz_Modelo: demonstra como está constituída a matriz modelo, quanto as perguntas (pré-requisitos) capacidades e nível de maturidade (Quadro 90).

O período da análise dos especialistas ocorreu no mês de julho de 2022, sendo que as contestações, foram recebidas no e-mail enviado pelo pesquisador, em conjunto com o arquivo preenchido. Os especialistas avaliaram o instrumento como um todo “[...] determinando sua abrangência [...] se cada domínio ou conceito foi adequadamente coberto pelo conjunto de itens e se todas as dimensões foram incluídas” (ALEXANDRE; COLUCI, 2011, p.3064). Após a análise, poderiam sugerir a inclusão ou eliminação dos itens individualizados, ao qual o pesquisador disponibilizou espaços (aba denominada Perguntas_Modelo) para que os avaliadores pudessem redigir “[...] sugestões para melhorar item ou fazer comentários” (ALEXANDRE; COLUCCI, 2011, p.3064).

Cada componente verificado, apresentam os comentários fornecidos pelos especialistas, sendo descrito na íntegra os respectivos comentários, no Quadro 92:

Quadro 92 – Comentário(s) do(s) especialista(s) para cada componente

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
1 – Atribuições	- troca da denominação do componente (substituir para “Atribuições do Conselho de Administração”); - pergunta 1.1 “especificar as atribuições”; - pergunta 1.3 mudar para “Dentre as atribuições, há equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas?”; - pergunta 1.4 “perguntar se há interferência, para poder responder sim ou não”.
2 – Confidencialidade	- pergunta 2.4 realça o descrito na pergunta “não há decisão que não seja publicada em alta”.
3 – Liderança independente do conselho	- é “estranho abordar essa questão de “LÍDER””, - pergunta 3.4 complementar com “se o novo indicado veio do conselho, não pode/deve ser “oposto” ao presidente do conselho”.
4 – O conselho de administração	- pergunta: 4.1 “inserir s na palavra decorrentes”; - pergunta 4.2 apresenta dúvida quanto: “qualificação do empenho? / tempo para quê?”; - pergunta 4.4 “inclusão da palavra “às” entre quanto e metas”; - pergunta 4.6 substituir para “O Conselho deve ser informado sobre a condição de independência dos conselheiros?”; - pergunta 4.8 substituir para “O conselho informa sobre o seu processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão, bem como sobre as ações corretivas a serem implementadas?”; - pergunta 4.9 substituir para “O conselho de administração estabelece formas de monitorar, permanentemente, as decisões e ações empresariais alinhadas aos princípios e valores da empresa?”.
5 – Orçamento do conselho e consultas externas	- substituir a denominação para “Orçamento do Conselho e consulta externas”, - pergunta 5.2 substituir para “As despesas para o comparecimento (deslocamento, hospedagem e alimentação) do conselheiro às reuniões são cobertas pela empresa?”; - pergunta 5.4 substituir para “A remuneração dos membros do conselho consta nesta conta (rubrica)?”; - pergunta 5.5 substituir para “O orçamento apresenta rubrica relevante à consulta de profissionais externos para obtenção de subsídios apropriados em matérias de relevância?”.
6 – Presidente do conselho e da diretoria	- as perguntas 6.1 e 6.2 “consideradas desnecessária (pois é função do presidente do conselho)”; - pergunta 6.4 substituir para “O presidente do conselho organiza uma agenda com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados (após consulta aos conselheiros)?”; - pergunta 6.7 substituir para “Como presidente do conselho, assegura que os conselheiros recebam as informações completas e tempestivas para o exercício do mandato?”.
7 – Regimento interno do Conselho	- unificar os termos “Regimento Interno / Regimento”; - pergunta 7.1 “retirar o um e inserir entre parênteses (A que comitês está se referindo? De Indicação e Avaliação (ou de Elegibilidade) e de Auditoria Estatutário? Cada comitê tem seu regimento interno)”; - pergunta 7.2 “colocar a palavra conflito no plural”; na pergunta 7.3 retirar a palavra “os”;

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	- pergunta 7.4 “direcionar melhor a pergunta: (qual comitê? / a coordenação de “comitê”); - pergunta 7.5 substituir por “No regimento consta menção sobre a consulta a profissionais externos à empresa para obtenção de outra opinião acerca de determinado assunto?”; - pergunta 7.6 substituir por “A formação e constituição do(s) comitê(s) consta do regimento interno do próprio comitê, e não do regimento interno do conselho?”.
8 – Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	- pergunta 8.1 “a companhia aberta é proibida a cumulação desses cargos (Lei 6.404, art. 138, §3º) chamada “lei de ambiente de negócio”, “pergunta não procede” estende-se as perguntas 8.2 e 8.4”.
9 – Reunião dos conselheiros	- realizar explicação “o que são sessões executivas / ou somente reunião do conselho de Adm”; - pergunta 9.1 substituir por “É possível haver reunião do conselho sem a presença do executivo principal ou de integrantes da Diretoria?”; - pergunta 9.3 substituir por “O Conselho realiza reuniões sem a presença dos executivos?”; - pergunta 9.4 “retirar o não”.
10 – Consultas externas	- pergunta 10.1 arrumar “...presentes na reunião do...”; - pergunta 10.2 substituir “Após as devidas explicações.....// ... ou consultores) permanecem na reunião (tirar o “não”)”;; - pergunta 10.3 substituir para “Caso a organização necessite de maiores esclarecimentos do assunto, ela pode solicitar consulta de profissionais externos?”; - pergunta 10.4 substituir para “Caso haja a necessidade de especialistas no assunto, ela pode solicitar consulta de profissionais externos?”.
11 – Convidados para as reuniões	- pergunta 11.3 retirar o “não”.
12 – Independência dos conselheiros	- pergunta 12.1 substituir para “O conselheiro atua de forma técnica, com isenção de influências externas e desprovido de conflito de interesses?”; - pergunta 12.2 substituir para “O conselheiro preserva o valor da organização, observando os aspectos legais e éticos envolvidos?”; - pergunta 12.4 substituir por “Caso em determinada situação haja conflito de interesses, o conselheiro deve abster-se de participar da discussão e da decisão sobre o tema?”.
13 – Mudança de ocupação principal do conselheiro	- pergunta 13.2 verificar “pois é a legislação que determina a quantidade de conselho”; - pergunta 13.3 substituir para “Quando ocorre mudança significativa de ocupação principal do conselheiro, esse fato é informado ao presidente do conselho? (competência do comitê de indicação e avaliação ou elegibilidade)”; - pergunta 13.4 incluir a “competência do comitê de indicação e avaliação ou de elegibilidade”.
14 – Papel dos conselheiros independentes	- pergunta 14.1 está “meio confusa, pois se ele não tem vínculo com a organização, não participa da estrutura acionária (dessa companhia”; - pergunta 14.2 substituir para “O conselheiro independente não é sócio controlador, membro do grupo de controle ou grupo com

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	participação relevante, além de cônjuge ou parente de segundo grau, ligado à organização relacionada ao sócio controlador?"; - pergunta 14.3 substituir para "O conselheiro independente não foi empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos três anos?"; - pergunta 14.4 substituir para "O conselheiro independente não tem sido conselheiro da organização controlada, nos últimos três anos?".
15 – Avaliação da diretoria executiva	- pergunta 15.1 substituir para "... realizada"; - pergunta 15.2 verificar o "por quê disponibilidade de tempo do conselheiro, se o assunto aqui tratado é a avaliação da diretoria executiva? "não seria disponibilidade de tempo do diretor presidente?"; - pergunta 15.4 substituir para "É procedida à análise dos resultados da avaliação dos diretores realizada pelo conselho de administração, quanto às metas acordadas?".
16 – Avaliação do conselho e conselheiros	- pergunta 16.2 substituir para "Na organização, existe o processo de avaliação formalizado do conselho (?), com escopo de atuação e qualificação definidos?"; - pergunta 16.3 substituir para "O resultado da avaliação dos conselheiros é comunicado ao Conselho com a permanência ou não no cargo?"; - pergunta 16.4 substituir para "Para uma avaliação efetiva do conselho, são identificados os pontos fortes e de melhoria de cada conselheiro?"; - pergunta 16.5 substituir para "O conselho, enquanto órgão, e os conselheiros realizam autoavaliação?"; - pergunta 16.6 substituir para "Incluem-se nessa avaliação, a diretoria, como órgão; os diretores; o Comitê de Auditoria Estatutário e seus membros?"; - pergunta 16.7 substituir para "Na avaliação do conselho constam questões sobre atribuições, estrutura e processo de funcionamento?".
17 – Comitê	- pergunta 17.2 substituir para "O comitê zela pelo cumprimento do Código de Conduta da organização?"; - pergunta 17.3 substituir para "O conselho se reúne regularmente com o comitê?"; - pergunta 17.4 substituir para "O regimento interno do comitê é aprovado pelo conselho de administração?"; - pergunta 17.6 "não caberia a esse componente em virtude de falar de comitês, de forma genérica"; - pergunta 17.7 substituir para "É realizada avaliação periódica do comitê a fim de verificar a realização de seus objetivos?".
18 – Classes de conselheiros	- substituir a denominação do componente por "Conselheiros"; - pergunta 18.1 substituir para "Há divulgação de quem são os conselheiros independentes, justificando, quando for o caso, qualquer circunstância que possa comprometer a condição de independência?"; - pergunta 18.2 substituir para "O conselheiro representante dos empregados atua na defesa dos interesses da organização?"; - pergunta 18.3 retirar a vírgula "Caso o conselheiro identifique"; - pergunta 18.4 "se for mantida a pergunta 18.2 não cabe manter esta 18.4".
19 – Composição do conselho	- pergunta 19.2 substituir para "O ambiente organizacional permite a livre expressão dos conselheiros?";

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	- perguntas 19.3 e 19.4 verificar se “O Conselho de administração tem, no mínimo, três membros (conselheiros)? (lei 6.404, art. 140”; 19.4 “não há citação de número máximo na lei 6.404”); - pergunta 19.5 substituir para “existe reeleição, mas não com esse objetivo, e sim em função do término do mandato”.
20 – Composição dos comitês	- “explicar qual comitê” ; - pergunta 20.2 substituir para “Os membros dos comitês apresentam conhecimento, experiência e independência de atuação?”; - pergunta 20.3 substituir para “Cada comitê possui um coordenador e este não realiza essa função em outro comitê?”; - pergunta 20.4 substituir para “Em caso de necessidade de se contar com um especialista em determinado tema, o Comitê pode convidar um profissional externo?”; - pergunta 20.5 está “relacionada ao CAE (mínimo de 3 e um especialista em assuntos de contabilidade societária), em se tratando de mais de um comitê (como está no título) a pergunta fica comprometida, a legislação cita: CAE de 3 a 5 membros (art. 25 da 13.303); CIA A (13.303 não cita número art. 10)” ; - pergunta 20.6 substituir para “Os comitês, na sua composição, apresentam executivos da organização?”; - pergunta 20.7 substituir para “O mandato dos membros dos comitês segue o mandato dos membros do conselho de administração?”.
21 – Conselheiro(s) independente(s)	- pergunta 21.3 arrumar para “...às demais...”; - excluir a pergunta 21.4 em virtude que “não consiste de regimento interno, está definido na legislação”; - pergunta 21.6 substituir para “Os conselheiros zelam para que os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sejam praticados pela organização?”.
22 – Conselheiros independentes (externos e internos)	- “a lei 13.303, seção V, não faz citação a externo e interno, sugestão excluir”.
23 – Conselheiros suplentes	- pergunta 23.3 “Retirar o “não””.
24 – Conselho consultivo	- pergunta 24.1 substituir para “Há a existência de um conselho consultivo a fim de contribuir com as atividades do conselho?”; - pergunta 24.2 substituir para “A atuação do Conselho C está pautada nos princípios e práticas que regem o Conselho de Administração?”; - pergunta 24.3 a “pergunta não tem a ver com o conselho consultivo”; - pergunta 24.4 substituir para “Estão definidas as competências e atribuições, composição e o funcionamento do Conselho Consultivo?”.
25 – Conselho interconectados	- pergunta 25.1 substituir para “Quando da posse de Conselheiro, é assinado Termo de Posse, constando declaração de desimpedimento e de ausência de conflito de interesse?”; - pergunta 25.2 demonstra “sem sentido”; - pergunta 25.3 substituir para “Havendo um eventual trabalho de consultoria, seus resultados são divulgados aos conselheiros?”; - pergunta 25.4 “retirar vírgula”.
26 – Disponibilidade de tempo	- pergunta 26.1 substituir para “Há comprometimento com as partes interessadas quanto à preparação para as reuniões (leitura prévia da documentação)?”; - pergunta 26.2 substituir para “O regimento interno do Conselho estabelece o número máximo de outros conselhos, comitês ou cargos

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	que possam ser ocupados pelos conselheiros, considerando a complexidade da organização e a necessidade de dedicação ao cargo?"; - pergunta 26.3 substituir para "A não presença às reuniões do Conselho tem afetado a tramitação dos assuntos?".
27 – Introdução de novos conselheiros	- verificar a denominação do componente "Integração de novos Conselheiros"; - pergunta 27.1 substituir para "Os novos conselheiros recebem o planejamento estratégico, o Código de Conduta e Integridade, o Sistema de Gestão de Riscos e o Plano de Controle Interno da organização?"; - pergunta 27.2 substituir para "Os novos conselheiros recebem os últimos relatórios e as atas das assembleias (ordinárias e extraordinárias) e das reuniões do conselho, informações essas necessárias para o exercício da função?"; - pergunta 27.3 substituir para "O novo conselheiro participa de um programa de integração, onde constem a descrição de função e as responsabilidades?"; - pergunta 27.4 substituir para "O novo conselheiro é apresentado aos seus colegas de conselho, diretores e às pessoas chave da organização?"; - pergunta 27.5 substituir para "O novo conselheiro é conduzido a visitas aos principais locais onde a organização desenvolve atividades?".
28 – Limite de idade dos conselheiros	- pergunta 28.1 substituir para "A idade limita a entrada ou permanência no conselho?"; - pergunta 28.2 incluir "em relação a quê? à idade mais avançada?"; - pergunta 28.4 substituir para "Não sendo a idade um fator de limitação para o desempenho do conselheiro, esta precisa apresentar qualificação, experiência, conhecimento, entre outros quesitos, para desenvolver sua função?".
29 – Prazo de mandato	- pergunta 29.2 substituir para "O Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho apresenta expressamente os critérios para renovação do mandato?"; - pergunta 29.5 explicar "o que é forma automática".
30 – Qualificação do conselheiro	- pergunta 30.1 substituir para "O conselheiro dispõe de capacidade para realizar trabalho em equipe?"; - pergunta 30.2 substituir para "O conselheiro necessita ter conhecimento de noções de legislação societária?"; - pergunta 30.3 substituir para "O conselheiro dispõe de capacidade para ler, entender e interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros?"; - pergunta 30.4 substituir para "O conselheiro necessita ter conhecimento das melhores práticas de governança corporativa?"; - pergunta 30.5 substituir para "O conselheiro dispõe de conhecimento dos fatores de comunicação?"; - pergunta 30.6 substituir para "O código de conduta e sua aplicabilidade são de conhecimento do conselheiro?"; - pergunta 30.7 substituir para "O conselheiro demonstra alinhamento com os valores da organização?".
31 – Conduta	- no nome do componente substituir para "Conduta do conselheiro";

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	- pergunta 31.1 substituir para “A organização tem documento específico sobre procedimentos para evitar ou punir o uso indevido das informações?”; - pergunta 31.2 substituir para “O código de conduta é elaborado, segundo os valores e princípios éticos da organização, pela Diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração?”; - pergunta 31.6 substituir para “No código de conduta, a utilização privilegiada de informação para benefício próprio ou de terceiros, é enquadrada como violação ao princípio básico da equidade?”.
32 – Educação contínua dos conselheiros	- pergunta 32.1 “eliminar esta pergunta, pois a (32.2), já aborda este assunto com mais precisão”; - pergunta 32.3 substituir para “O conselheiro está em constante aprimoramento de seu desempenho para atuar no interesse da organização?”; - pergunta 32.4 substituir para “O conselheiro participa de programas de atualização (congressos, feiras setoriais e outros eventos) para potencializar sua contribuição na organização?”.
33 – Competência do CA	- complementar título para “Competência do Conselho de Administração”; - pergunta 33.1 substituir para “O conselho aprova o planejamento anual da organização?”; - pergunta 33.2 verificar que a “pergunta está confusa, pois mistura estratégia, eleição/destituição do executivo, gestão e risco”; - pergunta 33.4 substituir para “As competências e atribuições do conselho estão normatizadas no regimento interno de forma clara, prevenindo situações de conflitos com a diretoria executiva e com o diretor-presidente?”
34 – Missão do CA	- complementar a denominação para “Missão do Conselho de Administração”; - pergunta 34.1 substituir para “Há pleno conhecimento dos valores da empresa e dos seus propósitos?”; - pergunta 34.2 descrever qual os “....conflitos de interesse?”; - pergunta 34.3 substituir para “O conselho de administração discute, formata e define o propósito, os princípios e os valores da organização?”; - pergunta 34.4 substituir para “O conselho monitora e apoia a diretoria na implementação de ações voltadas ao direcionamento estratégico da organização?”.
35 – Planejamento da sucessão	- complementar a denominação para “Planejamento do processo sucessório na organização”; - pergunta 35.2 descrever quem são as “.... pessoas chave.....”; - pergunta 35.3 substituir para “O plano de sucessão do diretor-presidente recebe atualização?”.
36 – Secretaria de governança	- pergunta 36.2 substituir para “Existe a indicação de um profissional, que não é um dos conselheiros, para desempenhar as atribuições da Secretaria de Governança?”; - pergunta 36.3 substituir para “O titular da Secretaria de Governança apoia os processos de governança corporativa da organização e propõem o seu constante aprimoramento?”; - pergunta 36.4 substituir para “As atividades do titular da Secretaria de Governança são definidas de acordo com a característica da organização e complexidade do seu sistema de governança?”;

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	- pergunta 36.5 “não está claro a vinculação dessa pergunta com a secretaria de governança”; - pergunta 36.7 “poderia ser suprimida, pois a pergunta 36.6 já deixa claro que o presidente do conselho tem conhecimento das solicitações”; - pergunta 36.8 substituir para “O conselho deve receber os documentos referentes aos itens de pauta com antecedência mínima de sete dias da reunião?”; - pergunta 36.9 substituir para “O titular da Secretária de Governança elabora, lavra em livro próprio, registra nos órgãos competentes e publica as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de Sócios?”; - pergunta 36.10 substituir para “Quando há presença de convidados na reunião do conselho para apresentação de esclarecimentos acerca de determinadas matérias, tal procedimento é registrado na ata?”.
37 – Presidente do conselho	- as perguntas 37.1 e 37.2 “não estão de fácil entendimento”; - pergunta 37.3 substituir para “Em caso de ausência do presidente do conselho o estatuto, contrato social ou regimento interno prevê que o vice-presidente o substitua?”; - na pergunta 37.5 substituir para “O presidente do conselho conduz processo de avaliação do conselho e dos conselheiros?”; - pergunta 37.6 incluir o hífen na palavra “...diretor-presidente...”; - pergunta 37.7 complementar a questão quanto ao “programa de desenvolvimento do diretor-presidente para quem?”; - pergunta 37.8 substituir para “A fim de preservar a hierarquia, o presidente do Conselho é consultado ou avisado quando um conselheiro desejar entrar em contato com executivos da organização para esclarecimento acerca de determinado assunto?”; - pergunta 37.9 substituir para “O presidente do conselho tem conhecimento que o diretor-presidente possui plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização?”.
40 – Conselho de administração	- no título “o componente 4 já possui este título”; - pergunta 40.1 substituir para “O Conselho de Administração é eleito pelos sócios, através da Assembleia de Acionistas?”; - pergunta 40.2 substituir para “Existe diversidade quanto a experiências entre conselhos de administração?”; - pergunta 40.3 substituir para “Existe diversidade entre conselhos de administração quanto ao conhecimento, comportamento, e aspecto cultural, bem como em relação à faixa etária e gênero de seus componentes?”; - na pergunta 40.5 incluir “a indicação é do acionista”.
41 – Porta-voz da sociedade	- inclusão no título da palavra “organização”; - pergunta 41.1 substituir para “A organização possui uma política de porta-vozes, aprovada pelo conselho de administração?”; - pergunta 41.3 substituir para “O porta voz nem sempre será o diretor de relações com investidores (depende de quem a política definiu)?”; - pergunta 41.4 substituir para “Para contribuir com o atendimento às diretrizes de relacionamento com os canais de comunicação, os porta-vozes da organização eliminam contradições entre as declarações de diferentes executivos?”.
42 – Relacionamentos	- incluir no título “Relacionamento com os sócios”; - pergunta 42.1 substituir para “A organização mantém relacionamento próximo com as partes interessadas para divulgar atividades e promover a identidade cultural?”;

Nº do Componente e denominação	Comentário(s) do(s) especialista(s)
	- pergunta 42.3 verificar que é “estranho dizer que a prestação de contas do conselho é representada pelo relatório anual”; - pergunta 42.4 verificar que “veículo de comunicação ou meios de divulgação dos resultados obtidos? (manual de assembleia e assembleia de sócios não são veículos de comunicação e nem meio de divulgação de resultados”.
43 – Remuneração do conselheiro	- incluir no título o plural “Remuneração dos conselheiros”; - pergunta 43.1 “retirar a 1ª vírgula”; - pergunta 43.3 alterar para “encaminhada”.

Foram adotadas as recomendações / sugestões dos especialistas, quanto aos itens individualizados, exceto para os componentes:

- Número 3, liderança deve-se quanto se o cargo de presidente do Conselho e de executivo principal (CEO) for exercido pela mesma pessoa, necessitando que o conselho apresente um líder que seja respeitado pela comunidade empresarial (IBGC, 2004).

- Número 7, na pergunta 7.1, os comitês referem-se as atribuições e rotinas de trabalho do Conselho de Administração ou Fiscal que previne situações de conflito com a Diretoria (IBGC, 2009).

- Número 13, na pergunta 13.2 a lei 13.303, apenas descreve art. 20 “vedada a participação remunerada [...] em mais de 2 (dois) conselhos”, não descrevendo quando a presença em comitês.

- Número 18, não ocorre a mudança do nome do componente em virtude de ser identificado três classes de conselheiros: internos, externos e independentes (IBGC, 2015), sendo mantida a pergunta 18.4 pela identificação classe.

Após, as considerações e realizado as adaptações no modelo, o quadro 94 contempla na cor vermelha os ajustes realizados, quanto a inclusão ou eliminação dos itens individualizados, e alterações da ortografia. Observa-se na coluna com a representação (n.º - letra minúscula) numeração do componente e das perguntas antes das considerações dos especialistas, e a representação (N.º- letra maiúscula) a numeração após a avaliação. As iniciais C., O. e P. referem-se a componente, objetivo e pergunta respectivamente. Na cor vermelha representa as alterações realizadas com as considerações dos especialistas, no Quadro 93.

O quadro 94, representa a disposição das perguntas no modelo de Maturidade, com destaque para cada área de foco que abrange os respectivos componentes e as capacidades posicionadas conforme a dependência do item avaliado.

No quadro 95 a organização consegue observar qual componente não consegue atingir o esperado, necessitando trabalhar mais esse elemento.

Quadro 93 – Proposta do modelo de maturidade de Governança Corporativa enviado aos especialistas e suas alterações após avaliação

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial		N.º
		Atribuições	Alteração com consideração dos especialistas	
1	Componente Objetivo	Zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar diretrizes estratégicas, prevalecendo o interesse da organização (IBGC, 2005), ao qual, exerce o papel de guarda dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização (IBGC, 2015).	Atribuições do Conselho de Administração	1
1.1	Pergunta	As atribuições são os principais elos entre os sócios e a diretoria da empresa, esta previne e administra conflitos de interesse?	As atribuições (decidir rumo estratégico, monitorar a diretoria) são os principais elos entre os sócios e a diretoria da empresa, esta previne e administra conflitos de interesse?	1.1
1.2		Dentre as atribuições, existe direcionamento estratégico do negócio, protegendo o patrimônio e maximizando o retorno?		1.2
1.3		Dentre as atribuições, há o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas?	Dentre as atribuições, há equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas?	1.3
1.4		Dentre as atribuições, não há interferência em assuntos operacionais (não impede que solicite as informações necessárias ao cumprimento de suas funções)?		1.4
1.5		Existe prestação de contas aos sócios?		1.5
1.6		Há um parecer sobre o relatório da administração e demonstrações financeiras?		1.6
1.7		Em deliberação em assembleia, existe proposta da remuneração anual dos administradores?		1.7
1.8		Há proposta de remuneração dos administradores vinculados ao processo de avaliação dos órgãos e seus integrantes?		1.8
1.9		Promove uma cultura organizacional centrada nos princípios da organização?		1.9
2	Componente Objetivo	Confidencialidade Apresentar segurança da propriedade da informação (tema de interesse estratégico da organização), garantir acesso unicamente à pessoas autorizadas (IBGC, 2015).		2
2.1	Pergunta	Os temas de interesse estratégico (ainda não amadurecidos ou que expõem a organização à concorrência), são tratados como confidenciais?		2.1

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
2.2		A informação mantida como confidencial, quando à sua divulgação, é realizada em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante comunicação ou publicação?		2.2
2.3		Na ata de reunião do Conselho de Administração, após aprovada e assinada por todos os conselheiros, esta é divulgada com exceção de eventuais trechos que tratam de temas confidenciais?		2.3
2.4		Em assuntos que envolve sigilo no momento da decisão, e não são registrados em atas publicadas, existe elaboração de memória com indicação das razões para o sigilo, bem como os elementos disponíveis para subsidiar as decisões tomadas na ocasião?		2.4
2.5		A memória elaborada é lida e assinada pelos participantes, sendo arquivada na empresa com devidas cautelas, acessada apenas pelos membros do conselho e demais autorizados, assumindo o compromisso de confidencialidade em relação ao documento?		2.5
3	Componente	Liderança independente do conselho		3
	Objetivo	Apresentar um líder que seja respeitado por colegas e pela comunidade, no caso do cargo do presidente do Conselho e do executivo principal ser a mesma pessoa (IBGC, 2015).		
	Pergunta			
3.1		O conselho apresenta outro líder, no caso do cargo de presidente do conselho e de executivo principal ser a mesma pessoa?		3.1
3.2		O novo líder é um membro "líder de peso"?		3.2
3.3		O líder é respeitado pelos colegas e pela comunidade empresarial?		3.3
3.4		O líder é considerado uma força oposta ao poder da pessoa que é o presidente do conselho e da diretoria?	O líder novo indicado, originado do conselho, não pode ser oposto ao presidente do conselho e a diretoria?	3.4
4	Componente	O Conselho de Administração		4
	Objetivo	Ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação da gestão com demais partes interessadas, recebe poderes dos sócios e prestar contas a esses, decidindo o rumo do negócio, conforme o interesse da organização, monitorando a diretoria e atuando como elo entre o conselho e os sócios (IBGC, 2015).		
	Pergunta			
4.1		O Conselho de Administração exerce suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade de longo prazo e os impactos dela decorrente (princípios)?	O Conselho de Administração exerce suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua	4.1

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
			viabilidade de longo prazo e os impactos dela decorrentes (princípios)?	
4.2		O Conselho de Administração apresenta descrição formal da qualificação do empenho, do compromisso e o tempo que espera dos comitês?	O Conselho de Administração apresenta descrição formal da qualificação, do empenho e do compromisso de tempo (dedicação) que espera dos comitês?	4.2
4.3		No estatuto/contrato social é previsto o número específico tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselho seja destituído do cargo?		4.3
4.4		O Conselho de Administração analisa e aprova a(s) recomendação(ões) do diretor-presidente quanto as metas (início do exercício) e à avaliação?	O Conselho de Administração analisa e aprova a(s) recomendação(ões) do diretor-presidente quanto às metas (início do exercício) e à avaliação?	4.4
4.5		O Conselho de Administração identifica, discute e garante a disseminação dos valores e princípios da organização?		4.5
4.6		O Conselho esgota todos os meios disponíveis para avaliar a independência dos conselheiros?	O Conselho deve ser informado sobre a condição de independência dos conselheiros?	4.6
4.7		O Conselho de Administração mantém atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente?		4.7
4.8		O conselho informa sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhorias implementadas?	O conselho informa sobre o seu processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão, bem como sobre as ações corretivas a serem implementadas?	4.8
4.9		O Conselho de Administração estabelece formas de monitorar, permanentemente as decisões e ações empresariais alinhadas aos princípios e valores?	O Conselho de Administração estabelece formas de monitorar, permanentemente, as decisões e ações empresariais alinhadas aos princípios e valores da empresa ?	4.9
5	Componente	Orçamento do Conselho e consultas externas	Orçamento do Conselho e consulta externas	5
	Objetivo	Dispor do volume de recursos financeiros para atuação do Conselho de Administração que poderá necessitar de assessoria de terceiros (IBGC, 2015).		
	Pergunta			
5.1		Existe uma conta anual específica (rubrica) para o Conselho, aprovada pelos sócios?		5.1
5.2		As despesas para o comparecimento (deslocamento, hospedagem e alimentação) do conselho às reuniões são cobertas pela organização?	As despesas para o comparecimento (deslocamento, hospedagem e alimentação) do conselho às reuniões são cobertas pela empresa ?	5.2
5.3		Nesta conta (rubrica) consta despesas de treinamento e desenvolvimento?		5.3

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
5.4		A remuneração dos membros do conselho, consta nesta conta (rubrica)?	A remuneração dos membros do conselho consta nesta conta (rubrica)?	5.4
5.5		No orçamento, apresenta direito de consulta a profissionais externos, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância?	O orçamento apresenta rubrica relevante à consulta de profissionais externos para obtenção de subsídios apropriados em matérias de relevância?	5.5
6	Componente	Presidente do conselho e da diretoria		6
	Objetivo	Buscar a separação dos cargos do Presidente do Conselho e do Presidente da Diretoria" (BGC, 2001, p.21)		
	Pergunta			
6.1		Como presidente do conselho, estabelece objetivos e programas do conselho?	Excluída.	
6.2		Como presidente do conselho, preside as reuniões do conselho?	Excluída.	
6.3		Como presidente do conselho, organiza e coordena a agenda do conselho (proposição de um calendário anual de reuniões)?		6.1
6.4		O presidente do conselho, organiza uma agenda para o conselho com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados?	O presidente do conselho organiza uma agenda com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados (após consulta aos conselheiros)?	6.2
6.5		Como presidente do conselho, coordena e supervisiona as atividades dos demais conselheiros?		6.3
6.6		Como presidente do conselho, atribui responsabilidade e prazos para monitorar o processo de avaliação do conselho?		6.4
6.7		Como presidente do conselho, assegura de que os conselheiros recebam as informações completas e tempestivas para o exercício do mandato?	Como presidente do conselho, assegura que os conselheiros recebam as informações completas e tempestivas para o exercício do mandato?	6.5
7	Componente	Regimento interno do conselho	Regimento interno / Regimento do conselho	7
	Objetivo	Disciplinar o funcionamento do CA, para proporcionar consonância com os preceitos definidos no estatuto/contrato social, sendo um instrumento de formalização de processo e contribui para o fortalecimento das práticas de governança" (BGC, 2015, p.57).		
	Pergunta			
7.1		As atividades do Conselho de Administração e dos comitês estão normatizadas em um regimento interno?	As atividades do Conselho de Administração e dos comitês estão normatizadas em regimento interno (abrange: Conselho de Administração ou Fiscal)?	7.1
7.2		Consta no Regimento Interno as responsabilidades, atribuições e medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesse?	Consta no Regimento Interno as responsabilidades, atribuições e medidas a serem adotadas em situações de conflitos de interesse?	7.2

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
7.3		No regimento há os limites de atuação e de responsabilidade do Conselho e seus conselheiros?	No regimento há limites de atuação e de responsabilidade do Conselho e seus conselheiros?	7.3
7.4		No Regimento Interno consta a coordenação do comitê por conselheiros independentes que reúne as competências e habilidades?	O Regimento Interno do conselho orienta a formação e a coordenação do comitê e prevê a composição deles inclui conselheiros com competências e habilidades?	7.4
7.5		No regimento há descritivo sobre a realização de consulta (profissionais externos / consultoria) para obtenção de outra opinião?	No regimento consta menção sobre a consulta a profissionais externos à empresa para obtenção de outra opinião acerca de determinado assunto?	7.5
7.6		O Regimento Interno orienta a formação e composição do(s) comitê(s)?	A formação e constituição do(s) comitê(s) consta do regimento interno do próprio comitê, e não do regimento interno do conselho?	7.6
8	Componente	Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente		8
	Objetivo	Demonstrar que “as atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor-presidente” (IBGC, 2009, p. 35).		
	Pergunta			
8.1		Existe concentração de poder, ou seja, acúmulo de funções (presidente do Conselho e Diretor Presidente)?	O diretor-presidente não é membro do Conselho de Administração?	8.1
8.2		O conselheiro independente assume maior protagonismo na discussão, quando ocorre acúmulo do cargo de diretor-presidente e presidente do CA?	A empresa evita o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente?	8.2
8.3		Na segregação de funções o diretor-presidente participa das reuniões como convidado, não sendo membro do CA?		8.3
8.4		No acúmulo dos cargos (presidente do conselho e de diretor-presidente), caso não seja possível a segregação das funções, o conselheiro independente assume a responsabilidade de liderar discussões que envolvam conflito de papéis?	O diretor-presidente não sendo membro do Conselho de Administração, participa das reuniões do Conselho como convidado?	8.4
9	Componente	Reunião dos conselheiros e sessões executivas		9
	Objetivo	“[...] tratar de decisões da organização, [...] para que [...] possam contribuir com a organização” (IBGC, 2015, p.28).	“[...] tratar de decisões da organização, [...] para que [...] possam contribuir com a organização” (IBGC, 2015, p.28), sendo que as sessões executivas recebem este nome devido serem realizadas regularmente sem a presença dos executivos (IBGC, 2009).	
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
9.1		Há possibilidade de ter reunião, sem a presença do executivo principal ou integrantes da diretoria?	É possível haver reunião do conselho sem a presença do executivo principal ou de integrantes da Diretoria?	9.1
9.2		Anteriormente a reunião do conselho, há uma reunião para esclarecer eventuais dúvidas?		9.2
9.3		O conselho realiza (regularmente) sessões sem a presença dos executivos?	O Conselho realiza reuniões sem a presença dos executivos?	9.3
9.4		Nas reuniões que antecedem a reunião do conselho não há a presença de demais convidados, com o intuito de evitar constrangimento, durante as reuniões do conselho?	Nas reuniões que antecedem a reunião do conselho há a presença de demais convidados, com o intuito de evitar constrangimento, durante as reuniões do conselho?	9.4
10	Componente Objetivo	Consultas externas Atender a necessidade “[...] de assessoria de terceiros [...] poder consultar profissionais externos, [...] pagos pela organização, para receber subsídios adequados em matérias relevantes” (IBGC, 2015, p.2015).		10
	Pergunta			
10.1		Ocasionalmente, existe a presença de executivos da organização (assessores técnicos ou consultores) presentes na(s) reunião(ões) do Conselho de Administração, para prestar informações ou expor atividades sobre sua especialidade?	Ocasionalmente, existe a presença de executivos da organização (assessores técnicos ou consultores) presentes na reunião do Conselho de Administração, para prestar informações ou expor atividades sobre sua especialidade?	10.1
10.2		Após devidas explicações sobre as especialidades, os executivos da organização (assessores técnicos ou consultores), não permanecem na reunião para a deliberação do assunto?	Após as devidas explicações sobre as especialidades, os executivos da organização (assessores técnicos ou consultores), permanecem na reunião para a deliberação do assunto?	10.2
10.3		Caso a organização necessite de maiores esclarecimentos do assunto, a organização pode solicitar consulta externa?	Caso a organização necessite de maiores esclarecimentos do assunto, ela pode solicitar consulta de profissionais externos?	10.3
10.4		Caso haja a necessidade de especialistas no assunto, pode a consulta profissional externo?	Caso haja a necessidade de especialistas no assunto, ela pode solicitar consulta de profissionais externos?”	10.4
11	Componente	Convidados para as reuniões		11
	Objetivo	prestar informações e/ou expor suas atividades” (IBGC, 2001, p. 17), “[...] ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade” (IBGC, 2004, p. 25), sendo pessoas chave, assessores, executivos, técnicos, consultores, auditores independentes.		
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
11.1		Há a possibilidade de outros executivos da organização, podendo ser assessores técnicos ou consultores, serem convidados para a reunião do conselho?		11.1
11.2		Os convidados ficam presentes apenas no período em que a participação for necessária?		11.2
11.3		Os convidados presentes na reunião, não permanecem no momento da deliberação?	Os convidados presentes na reunião, permanecem no momento da deliberação?	11.3
11.4		Na ata consta o registro do horário de entrada e de saída dos convidados?		11.4
12	Componente	Independência dos conselheiros		12
	Objetivo	“[...] atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais” (IBGC, 2015, p. 44).		
	Pergunta			
12.1		O conselheiro atua de forma técnica sem influência de relacionamentos?	O conselheiro atua de forma técnica, com isenção de influências externas e desprovido de conflito de interesses?	12.1
12.2		O conselheiro preserva o valor para a organização, observando os aspectos legais e éticos envolvidos?	O conselheiro preserva o valor da organização, observando os aspectos legais e éticos envolvidos?	12.2
12.3		Caso o conselheiro identifique pressões dos gestores ou grupo de sócios, assume a conduta de independência para o voto?		12.3
12.4		Caso em determinada situação, o conselheiro esteja conflitando, deve-se abster-se de participar da discussão e da decisão sobre o tema?	Caso em determinada situação haja conflito de interesses, o conselheiro deve abster-se de participar da discussão e da decisão sobre o tema?	12.4
13	Componente	Mudança da ocupação principal do conselheiro		13
	Objetivo	“[...] ser um dos fatores mais importantes na escolha para o Conselho. Quando houver mudança significativa, o conselheiro deve informar ao presidente do Conselho, cabendo ao Conselho decidir sobre a conveniência de continuidade ou desligamento” (IBGC, 2004, p.27).		
	Pergunta			
13.1		A ocupação principal é utilizada como um dos fatores na escolha do conselheiro?		13.1
13.2		Na assembleia geral foi submetido, o número máximo de conselhos e comitês a serem ocupados pelo conselheiro?	Na assembleia geral foi submetido, o número máximo de comitês a serem ocupados pelo conselheiro?	13.2
13.3		Quando ocorre mudança significativa de ocupação principal dos conselheiros, existe aviso (informação) ao presidente do conselho?	Quando ocorre mudança significativa de ocupação principal do conselheiro, esse fato é informado ao	13.3

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
			presidente do conselho? (competência do comité de indicação e avaliação ou elegibilidade)	
13.4		Cabe ao conselho / colegiado avaliar se o conselheiro continua ou propõe o desligamento deste?	Cabe ao conselho / colegiado avaliar se o conselheiro continua ou propõe o desligamento deste? (competência do comité de indicação e avaliação ou elegibilidade)	13.4
14	Componente	Papel dos conselheiros independentes		14
	Objetivo	“[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (BGC, 2009, p. 38), prezando por uma atuação independente em relação a quem indicou ou elegeu.		
	Pergunta			
14.1		O conselheiro independente não apresenta vínculo com a organização, exceto na participação que depende da estrutura acionária da companhia?	O conselheiro independente apresenta vínculo com a organização, participando da estrutura acionária da companhia?	14.1
14.2		O conselheiro independente, não é sócio controlador, membro do grupo de controle ou grupo com cônjuge ou parente de segundo grau, ligado a organização relacionada ao sócio controlador?	O conselheiro independente não é sócio controlador, membro do grupo de controle ou grupo com participação relevante, além de cônjuge ou parente de segundo grau, ligado à organização relacionada ao sócio controlador?	14.2
14.3		O conselheiro independente, não foi empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias), há pelo menos três anos?	O conselheiro independente não foi empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos três anos?	14.3
14.4		O conselheiro independente, não foi empregado ou tem sido conselheiro da organização controlada, nos últimos três anos?	O conselheiro independente não tem sido conselheiro da organização controlada, nos últimos três anos?	14.4
14.5		O conselheiro independente, não está fornecendo (negociando), direta ou indiretamente serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou organização?		14.5
14.6		O conselheiro independente, não é cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor, ou gerente da organização?		14.6
14.7		O conselheiro independente, não recebe outra remuneração da organização além dos honorários de conselheiro, exceto conselheiro interno?		14.7
14.8		O conselheiro independente, não é sócio, e não foi sócio nos últimos três anos de empresa de auditoria que audite ou tenha auditado a organização?		14.8

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
14.9		O conselho independente não é membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou parte relacionada?		14.9
14.10		O conselho, não depende financeiramente da remuneração da organização?		14.10
15	Componente	Avaliação da diretoria executiva		15
	Objetivo	“[...] promover um desempenho superior e consistente da organização. [...] É uma forma de se reconhecer talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências” (IBGC, 2015, p.75).		
	Pergunta			
15.1		É realizado anualmente uma avaliação formal do diretor presidente?	É realizada anualmente uma avaliação formal do diretor presidente?	15.1
15.2		A organização considera a disponibilidade de tempo do conselho como um do(s) critério(s) na avaliação?	Na avaliação, a organização considera a disponibilidade de tempo do diretor-presidente como um do(s) critérios?	15.2
15.3		Existe aprovação e monitoramento do programa de desenvolvimento do diretor presidente?		15.3
15.4		Há análise, aprovação dos resultados da avaliação dos diretores realizados pelo diretor-presidente do conselho, quanto as metas acordadas?	É procedida à análise dos resultados da avaliação dos diretores realizada pelo Conselho de Administração, quanto às metas acordadas?	15.4
16	Componente	Avaliação do conselho e conselheiros		16
	Objetivo	“[...] estabelecer mecanismos de avaliação periódica de desempenho que contribuam para sua efetividade e para o aperfeiçoamento da companhia” (IBGC, 2016, p.35).		
	Pergunta			
16.1		A avaliação de desempenho dos conselheiros é realizada anualmente?		16.1
16.2		Na organização, existe o processo de avaliação formalizado, com escopo de atuação e qualificação definidos?	Na organização, existe o processo de avaliação formalizado do Conselho de Administração, com escopo de atuação e qualificação definidos?	16.2
16.3		O resultado da avaliação é comunicado ao Conselho com a proposição de permanência ou não no cargo?	O resultado da avaliação dos conselheiros é comunicado ao Conselho com a permanência ou não no cargo?	16.3
16.4		Para uma avaliação efetiva do conselho, os conselheiros identificam os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro?	Para uma avaliação efetiva do conselho, são identificados os pontos fortes e de melhoria de cada conselheiro?	16.4

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
16.5		O conselho e os conselheiros realizam autoavaliação?	O conselho, enquanto órgão , e os conselheiros realizam autoavaliação?	16.5
16.6		O escopo da avaliação inclui: o próprio conselho, os comitês, o presidente do conselho, os conselheiros e a secretaria de governança?	Incluem-se nessa avaliação, a diretoria, como órgão; os diretores; o Comitê de Auditoria Estatutário e seus membros?	16.6
16.7		Na avaliação do conselho, apresenta os critérios: atribuições, estrutura e o processo de funcionamento?	Na avaliação do conselho constam questões sobre atribuições, estrutura e processo de funcionamento?	16.7
17	Componente	Comitê	Comitê do Conselho de Administração	17
	Objetivo	“estudar os assuntos de sua competência e preparar proposta ao Conselho, [...] o material [...] disponibilizado juntamente com a recomendação de voto” (IBGC, 2004, p. 21).		
	Pergunta			
17.1		Existe uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera do comitê?		17.1
17.2		O(s) comitê(s) zela(m) pelo cumprimento do Código de Conduta da organização?	O comitê zela pelo cumprimento do Código de Conduta da organização?	17.2
17.3		O conselho se reúne regularmente com os comitês?	O conselho se reúne regularmente com o comitê?	17.3
17.4		O regimento interno de cada comitê é aprovado pelo Conselho de Administração?	O regimento interno do comitê é aprovado pelo Conselho de Administração?	17.4
17.5		Há divulgação da lista com os integrantes e a qualificação de cada membro do comitê?		17.5
17.6		Cada comitê adota um regimento próprio, que contempla estrutura, composição, atividades, responsabilidades, escopo de atuação e número máximo de comitês em que o conselheiro pode participar?	Excluída.	
17.7		É realizado, a reavaliação de cada comitê de forma periódica, para assegurar que esses apresentem papel efetivo?	É realizada avaliação periódica do comitê a fim de verificar a realização de seus objetivos?	17.6
18	Componente	Classes de conselheiros		18
	Objetivo	“[...] buscar a máxima independência possível em relação ao sócio, ao grupo acionário ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização (IBGC, 2009, p.37).		
	Pergunta			
18.1		O conselho divulga quem são os conselheiros independentes, indica e justifica qualquer circunstância que possa comprometer a independência?	Há divulgação de quem são os conselheiros independentes, justificando, quando for o caso , qualquer circunstância que possa comprometer a condição de independência?	18.1

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
18.2		Na presença de um conselheiro, membro da organização (eleito conselheiro), este atua na defesa dos interesses da organização e apresenta competência necessária?	O conselheiro representante dos empregados atua na defesa dos interesses da organização?	18.2
18.3		Caso o conselheiro, identifique pressão ou sinta-se constrangido, este assume uma conduta de independência ao votar?	Caso o conselheiro identifique pressão ou sinta-se constrangido, este assume uma conduta de independência ao votar?	18.3
18.4		O conselho conta apenas com conselheiros externo e independentes?		18.4
19	Componente	Composição do conselho		19
	Objetivo	“[...] ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero” (BGC, 2015, p.42), com “número adequado de conselheiros independentes, e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas” (BGC, 2016, p.30).		
	Pergunta			
19.1		Os conselheiros são eleitos em assembleia geral?		19.1
19.2		Na organização, o ambiente organizacional permite a livre expressão dos conselheiros?	O ambiente organizacional permite a livre expressão dos conselheiros?	19.2
19.3		O Conselho de Administração tem, no mínimo, cinco membros (conselheiros)?		19.3
19.4		O Conselho de Administração tem, no máximo, 11 membros (conselheiros)?	Excluída.	
19.5		Existe reeleição para construir conselho experiente e produtivo?	Existe reeleição para constituir o conselho?	19.4
20	Componente	Composição dos comitês	Composição dos comitês do Conselho de Administração	20
	Objetivo	“[...] possuir conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema, [...] um coordenador para cada comitê, preferencialmente não exerça essa função em outros comitê” (BGC, 2015, p. 58-59).		
	Pergunta			
20.1		Os comitês são formados por, pelo menos, um conselheiro?		20.1
20.2		Os membros do comitê apresentam conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema?	Os membros dos comitês apresentam conhecimento, experiência e independência de atuação ?	20.2
20.3		Há um coordenador para o comitê, e este não realiza essa função em outro comitê?	Cada comitê possui um coordenador e este não realiza essa função em outro comitê?	20.3

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
20.4		Caso no comitê não esteja disponível um especialista do tema, podem ser convidados especialistas externos para auxiliar o comitê?	Em caso de necessidade de se contar com um especialista em determinado tema, o Comitê pode convidar um profissional externo?	20.4
20.5		O comitê é composto por, no mínimo, três membros com o conhecimento do tema e um especialista da área?	Excluída.	
20.6		O comitê, na composição, não apresenta executivos da organização?	Os comitês , na sua composição, apresentam executivos da organização?	20.5
20.7		O mandato dos membros do(s) comitê(s) segue o mandato dos membros do Conselho de Administração?	O mandato dos membr os dos comitês segue o mandato dos membros do Conselho de Administração?	20.6
21	Componente	Conselheiro(s) independente(s)		21
	Objetivo	“[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (IBGC, 2015, p. 38).		
	Pergunta			
21.1		Há divulgação anualmente de quem são os conselheiros independentes?		21.1
21.2		Os conselheiros prestam contas aos sócios nas assembleias?		21.2
21.3		Os conselheiros prestam contas as demais partes interessadas através de relatórios periódicos?	Os conselheiros prestam contas às demais partes interessadas através de relatórios periódicos?	21.3
21.4		O regimento interno do conselho estabelece o número de outros conselhos, comitês e/ou cargos executivos que o conselheiro pode ocupar?	Excluída.	
21.5		Os conselheiros têm acesso aos documentos societários (estatuto / contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleia geral, manifestação de comitês ou do conselho fiscal)?		21.4
21.6		Zelam para que os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sejam praticados pela organização?	Os conselheiros zelam para que os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sejam praticados pela organização?	21.5
22	Componente	Conselheiros independentes (externo e interno)	Excluída.	
	Objetivo	“[...] preservar e criar valor para a organização como um todo” (IBGC, 2015, p. 38).		
	Pergunta			
22.1		O processo de atuação e qualificação são etapas utilizadas na contratação?	Excluída.	
22.2		O conselheiro, apresenta independência em relação ao acionista, grupo ou parte interessada?	Excluída.	

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
22.3		No caso de empregado da organização e conselheiro eleito, atua na defesa dos interesses da organização?	Excluída.	
22.4		Pertencente vários anos em uma mesma empresa, cabe ao conselheiro avaliar se a independência permanece intacta?	Excluída.	
23	Componente	Conselheiros suplentes		22
	Objetivo	Substituir o conselheiro efetivo, mas “[...] as responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis” (IBGC, 2015, p.49).		
	Pergunta			
23.1		É realizada eleição para os conselheiros suplentes?		22.1
23.2		Apresentando calendário anual das reuniões e com as tecnologias existentes, os conselheiros devem participar de todas as reuniões, eliminando a necessidade de suplentes?		22.2
23.3		Para o caso de ausências eventuais, os suplentes não estão familiarizados com os problemas da organização?	Para o caso de ausências eventuais, os suplentes estão familiarizados com os problemas da organização?	22.3
23.4		No caso de cargo que não se encontra preenchido (vacância), este fica vago até a realização de próxima assembleia?		22.4
24	Componente	Conselho consultivo		23
	Objetivo	“[...] permitir que os conselheiros independentes possam contribuir para a organização e que está viva um processo gradual de melhoria na governança corporativa” (IBGC, 2004, p.18).		
	Pergunta			
24.1		Há a existência de um conselho consultivo, para contribuir para a organização?	Há a existência de um conselho consultivo a fim de contribuir com as atividades do conselho?	23.1
24.2		A atuação do conselho está pautada nos princípios / práticas que regem o Conselho de Administração?	A atuação do Conselho Consultivo está pautada nos princípios e práticas que regem o Conselho de Administração?	23.2
24.3		O conselho deliberativo apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas /acatadas pelos administradores?	O conselho consultivo não tem poder decisório nem integra a administração?	23.3
24.4		Existe descrição do papel, composição, responsabilidades e o âmbito de atuação para o conselho consultivo?	Estão definidas as competências e atribuições, composição e o funcionamento do Conselho Consultivo?	23.4
25	Componente	Conselho interconectados (board interlocking)		24
	Objetivo	“[...] observar a existência de possível conflito de interesse, [...] e verificar se o referido conselheiro dispõe do tempo necessário para dedicar-se adequadamente a essa atividade” (IBGC, 2009, p. 40).		

n.º	C. / O. / P. Pergunta	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
25.1		Na posse, é realizado assinatura do termo e declaração de desimpedimento, incluindo ausência do conflito de interesse?	Quando da posse de Conselheiro, é assinado Termo de Posse, constando declaração de desimpedimento e de ausência de conflito de interesse?	24.1
25.2		O conselheiro informa aos demais membros do conselho sobre qualquer participação em outros conselhos?	O conselheiro informa aos demais membros do conselho sobre qualquer participação em outros conselhos dos quais faça parte e das consultorias que realiza?	24.2
25.3		Em trabalho eventual de consultoria é divulgado informações aos demais membros do conselho?	Havendo um eventual trabalho de consultoria, seus resultados são divulgados aos conselheiros?	24.3
25.4		A informação de conflito de interesse, fica disponível nos relatórios periódicos e é divulgada com qualidade informativa a outros meios de comunicação da organização?	A informação de conflito de interesse fica disponível nos relatórios periódicos e é divulgada com qualidade informativa a outros meios de comunicação da organização?	24.4
26	Componente Objetivo	Disponibilidade de tempo “[...] dedicar o tempo necessário a cada atividade” (IBGC, 2015, p.47), participar e preparar-se para as reuniões do conselho (com leitura prévia da documentação) além dos deveres.		25
	Pergunta			
26.1		Há comprometimento com as partes interessadas, em preparar-se ativamente para as reuniões (leitura prévia da documentação)?	Há comprometimento com as partes interessadas quanto à preparação para as reuniões (leitura prévia da documentação)?	25.1
26.2		No regimento interno do conselho, estabelece o número máximo de outros conselhos / comitês ou cargos são ocupados pelos conselheiros, considerando a complexidade da organização e a necessidade de dedicação ao cargo?	O regimento interno do Conselho estabelece o número máximo de outros conselhos, comitês ou cargos que possam ser ocupados pelos conselheiros, considerando a complexidade da organização e a necessidade de dedicação ao cargo?	25.2
26.3		Há presença em reuniões do Conselho?	A não presença às reuniões do Conselho tem afetado a tramitação dos assuntos?	25.3
26.4		O conselheiro informa à organização das demais atividade e cargos, conselhos e comitês que integra?		25.4
27	Componente Objetivo	Introdução de novos conselheiros “[...] integrar o conselheiro a se familiarizar mais rapidamente com cultura, as pessoas e o ambiente de negócios da organização” (IBGC, 2015, p.52).	Integração de novos conselheiros	26
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
27.1		Os novos conselheiros, recebem o planeamento estratégico, sistema de gestão e controlo de risco?	Os novos conselheiros recebem o planeamento estratégico, o Código de Conduta e Integridade , o Sistema de Gestão de Riscos e o Plano de Controlo Interno da organização ?	26.1
27.2		Os novos conselheiros, recebem os últimos relatórios, atas das assembleias (ordinárias e extraordinárias) das reuniões do conselho (informação necessária para o exercício da função)?	Os novos conselheiros recebem os últimos relatórios e as atas das assembleias (ordinárias e extraordinárias) e das reuniões do conselho, informações essas necessárias para o exercício da função?	26.2
27.3		Para cada novo conselheiro há um programa de introdução com a descrição de função e responsabilidades?	O novo conselheiro participa de um programa de integração, onde constem a descrição de função e as responsabilidades?	26.3
27.4		O(s) novo(s) conselheiro(s) é(são) apresentado(s) ao(s) seu(s) colega(s) de conselho, diretores e às pessoas chave da organização?	O novo conselheiro é apresentado aos seus colegas de conselho, diretores e às pessoas chave da organização?	26.4
27.5		O(s) novo(s) conselheiro(s) é(são) conduzido a visitas aos principais locais onde a empresa desenvolve atividades?	O novo conselheiro é conduzido a visitas aos principais locais onde a organização desenvolve atividades?	26.5
28	Componente Objetivo	Limite de idade dos conselheiros Demonstrar o limite de idade, mas “[...] se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado limite de idade” (IBGC, 1999, p.9)		27
	Pergunta			
28.1		A idade não limita a entrada ou permanência ao conselheiro?	A idade limita a entrada ou permanência no conselho?	27.1
28.2		Existe efetiva contribuição para o Conselho?	Existe efetiva contribuição para o Conselho, para a sociedade e para os sócios, sendo a idade um fator de peso relativo ?	27.2
28.3		O estatuto descreve o número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho (vitaliciedade)?		27.3
28.4		A idade não é o limitador do conselheiro, esta precisa apresentar qualificação, experiência, conhecimento, entre outros, para a vaga de conselheiro?	Não sendo a idade um fator de limitação para o desempenho do conselheiro, esta precisa apresentar qualificação, experiência, conhecimento, entre outros questitos , para desenvolver sua função ?	27.4
29	Componente	Prazo do mandato		28
	Objetivo	Representar “[...] o período do mandato do conselheiro” (IBCG, 2015, p. 47).		
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
29.1		O prazo do mandato é inferior a dois anos?		28.1
29.2		No Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho, apresenta expresso os critérios para renovação?	O Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho apresenta expressamente os critérios para renovação do mandato ?	28.2
29.3		Antes da perda do mandato é descrito no Estatuto/Contrato Social ou Regimento Interno do Conselho o número tolerado de ausências nas reuniões?		28.3
29.4		Há definição e divulgação do período máximo de permanência no conselho?		28.4
29.5		Não é realizado de forma automática a reeleição?	Não é realizado de forma automática (expresso no estatuto/contrato social ou regimento interno do conselho) a reeleição?	28.5
29.6		A renovação de mandato considera os resultados da avaliação anual?		28.6
30	Componente	Qualificação do conselheiro		29
	Objetivo	“[...] dispor de capacidade de atuar proativamente, visando a tomar decisões informadas e conscientes, além de entender que seus deveres e responsabilidade são abrangentes” (IBGC, 2015, p. 43).		
	Pergunta			
30.1		Consegue realizar trabalho em equipe (capacidade)?	O conselheiro dispõe de capacidade para realizar trabalho em equipe?	29.1
30.2		Há noções de legislação societária?	O conselheiro necessita ter conhecimento de noções de legislação societária?	29.2
30.3		Apresenta a capacidade de ler, entender e interpretar os relatórios (gerenciais, contábeis e financeiros)?	O conselheiro dispõe de capacidade para ler, entender e interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros?	29.3
30.4		Apresenta conhecimento das melhores práticas de governança corporativa?	O conselheiro necessita ter conhecimento das melhores práticas de governança corporativa?	29.4
30.5		O conselheiro apresenta capacidade de comunicação?	O conselheiro dispõe de conhecimento dos fatores de comunicação?	29.5
30.6		O código de conduta é de conhecimento na sua aplicabilidade?	O código de conduta e sua aplicabilidade são de conhecimento do conselheiro ?	29.6
30.7		Existe alinhamento com os valores da organização?	O conselheiro demonstra alinhamento com os valores da organização?	29.7
30.8		A isenção de conflito de interesse, além de entender que os deveres e responsabilidades são abrangentes (não restrito às reuniões do conselho)?		29.8

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
31	Componente Objetivo	Conduta “[...] administrar conflitos de interesses, [...] e dar corpo aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa” (BGC, 2016, p.3).	Conduta do conselho	30
	Pergunta			
31.1		A organização/empresa tem um documento específico, sobre procedimentos para evitar ou punir o uso indevido das informações?	A organização tem documento específico sobre procedimentos para evitar ou punir o uso indevido das informações?	30.1
31.2		O código de conduta é elaborado (segundo os valores e princípios éticos da organização) pela Diretoria e aprovado no Conselho de Administração?	O código de conduta é elaborado, segundo os valores e princípios éticos da organização, pela Diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração?	30.2
31.3		O código apresenta definição de independência para conselheiros de administração, sócios e auditores independentes?		30.3
31.4		O código de conduta consolida as boas práticas de governança corporativa?		30.4
31.5		O código de conduta é divulgado no website da organização?		30.5
31.6		No código de conduta, a utilização privilegiada para benefício próprio ou de terceiros, quanto a informação privilegiada, é enquadrada como violação ao princípio básico da equidade?	No código de conduta, a utilização privilegiada de informação para benefício próprio ou de terceiros, é enquadrada como violação ao princípio básico da equidade?	30.6
32	Componente Objetivo	Educação contínua dos conselheiros “[...] preocupar-se permanentemente com sua capacidade em efetivamente governar a organização, conhecendo a dinâmica da indústria, a geração de valor da empresa e as mudanças em curso no ambiente de negócios” (BGC, 2015, p. 53).		31
	Pergunta			
32.1		A educação continuada é realizada com frequência pelo conselheiro?	O conselheiro preocupa-se permanentemente com o aprimoramento constante?	31.1
32.2		O conselheiro realiza atualização e reciclagem de conhecimento de maneira contínua?		31.2
32.3		O(s) conselheiro(s) está(ão) em constante aprimoramento / desempenho, para atuar no interesse da organização?	O conselheiro está em constante aprimoramento de seu desempenho para atuar no interesse da organização?	31.3
32.4		Os conselheiros participam de programas de atualização (congresso, feiras setoriais e outros eventos) para potencializar sua contribuição na organização?	O conselheiro participa de programas de atualização (congressos, feiras setoriais e outros eventos) para potencializar sua contribuição na organização?	31.4
33	Componente	Competência do CA	Competência do Conselho de Administração	32

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
	Objetivo	“[...] destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento de gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes” (IBGC, 2004, p. 19).		
	Pergunta			
33.1		O conselho aprova o planejamento anual?	O conselho aprova o planejamento anual da organização?	32.1
33.2		Há definição da estratégia, da eleição, de destituição do principal executivo, além do acompanhamento da gestão e monitoramento dos riscos?	Como competência do Conselho de Administração há a definição da estratégia?	32.2
33.3		O conselho analisa os resultados e monitora a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna?		32.3
33.4		As atividades estão normatizadas no regimento interno, deixando as responsabilidades e atribuições claras, prevenindo de situações de conflitos com a diretoria executiva, e com o executivo principal (CEO)?	As competências e atribuições do conselho estão normatizadas no regimento interno de forma clara, prevenindo situações de conflitos com a diretoria executiva e com o diretor-presidente?	32.4
34	Componente	Missão do CA	Missão do Conselho de Administração	33
	Objetivo	“[...] proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta” (IBGC, 2009, p. 29).		
	Pergunta			
34.1		Há pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças?	Há pleno conhecimento dos valores da empresa e dos seus propósitos?	33.1
34.2		O interesse da empresa sempre prevalece, perante situações de conflito de interesses?	O interesse da empresa sempre prevalece, perante situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões dos sócios ?	33.2
34.3		O Conselho de Administração, discute, formata e define o propósito, dos princípios e valores da organização?	O Conselho de Administração discute, formata e define o propósito, os princípios e os valores da organização?”	33.3
34.4		Para o direcionamento estratégico, o CA realiza direcionamento estratégico, monitora e apoia a diretoria na implementação das ações estratégicas?	O conselho monitora e apoia a diretoria na implementação de ações voltadas ao direcionamento estratégico da organização ?	33.4

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
35	Componente	Planejamento da sucessão	Planejamento do processo sucessório na organização	34
	Objetivo	“[...] assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização” (IBGC, 2015, p. 51-52).		
	Pergunta			
35.1		Existe um plano de sucessão atualizado constantemente?		34.1
35.2		O plano de sucessão engloba todas as pessoas chave da organização?	O plano de sucessão engloba todas as pessoas chave (substituição de executivos) da organização?	34.2
35.3		É atualizado o plano de sucessão do diretor-presidente?		34.3
35.4		É realizado periodicamente a reavaliação do perfil dos principais cargos de liderança, considerando os desafios indicados no planejamento estratégico?	O plano de sucessão do diretor-presidente recebe atualização?	34.4
36	Componente	Secretaria de governança		35
	Objetivo	Apoiar no exercício das atividades do Conselho de Administração, aprimorando o funcionamento do sistema de governança (IBGC, 2015).		
	Pergunta			
36.1		A atividade de secretaria de governança é exercida por profissional ou órgão com reporte direto ao conselho?		35.1
36.2		Existe a indicação de um profissional (que não é um dos conselheiros) para exercer a função de secretário?	Existe a indicação de um profissional, que não é um dos conselheiros, para desempenhar as atribuições da Secretaria de Governança?	35.2
36.3		O secretário apoia os processos de Governança Corporativa da organização e propõem o constante aprimoramento?	O titular da Secretaria de Governança apoia os processos de governança corporativa da organização e propõem o seu constante aprimoramento?	35.3
36.4		A(s) atividade(s) do profissional responsável pela secretaria de governança é(são) definido(s) de acordo com a característica da organização e complexidade do sistema de governança?	As atividades do titular da Secretaria de Governança são definidas de acordo com a característica da organização e complexidade do seu sistema de governança?	35.4
36.5		É recebido por escrito as solicitações de inclusão ou exclusão de itens na agenda ou convocação de reuniões do conselho, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente?	Excluída.	

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
36.6		A secretaria de governança auxilia o presidente do Conselho de Administração na definição de temas relevantes, a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral?		35.5
36.7		É submetido ao presidente do conselho as propostas das solicitações?	Excluída.	
36.8		É garantido ao conselho que o material (documentação) seja enviado com antecedência mínima de sete dias da reunião?	O conselho deve receber os documentos referentes aos itens de pauta com antecedência mínima de sete dias da reunião?	35.6
36.9		O secretário elabora, lavra em livro próprio, registra nos órgãos competentes e publica as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de Sócios?	O titular da Secretaria de Governança elabora, lavra em livro próprio, registra nos órgãos competentes e publica as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de Sócios?;	35.7
36.10		Na ata, quando há presença de convidados para a reunião do conselho, é registrado horário de entrada e saída do(s) convidado(s) (não permanência do convidado no momento da deliberação do assunto?)	Quando há presença de convidados na reunião do conselho para apresentação de esclarecimentos acerca de determinadas matérias , tal procedimento é registrado na ata?	35.8
37	Componente	Presidente do conselho		36
	Objetivo	“[...] coordenar as atividades do Conselho de Administração buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o Conselho de Administração e o diretor-presidente” (IBGC, 2016, p.34).		
	Pergunta			
37.1		O presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o diretor-presidente, sendo o interlocutor no colegiado / preside as reuniões?	O presidente do Conselho é o interlocutor no colegiado e preside as reuniões?	36.1
37.2		O presidente do conselho participa como conselheiro, sendo esse inferior a dois conselhos?	O presidente do conselho pode participar como conselheiro em outro órgão , sendo inferior a dois conselhos?	36.2
37.3		Em caso de ausência do presidente do conselho, no estatuto/contrato ou regimento interno prevê que o vice-presidente o substitua?	Em caso de ausência do presidente do conselho o estatuto, contrato social ou regimento interno prevê que o vice-presidente o substitua?	36.3
37.4		Existe periodicidade das reuniões ordinárias?		36.4
37.5		Há condução de avaliação do conselho e conselheiro realizado pelo presidente?	O presidente do conselho conduz processo de avaliação do conselho e dos conselheiros?	36.5
37.6		É estabelecido meta de desempenho ao diretor presidente no início do exercício?	É estabelecido meta de desempenho ao diretor-presidente no início do exercício?	36.6

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
37.7		Há o estabelecimento de um programa de desenvolvimento estabelecido pelo diretor-presidente?	Há o estabelecimento de um programa de desenvolvimento (para os conselheiros) estabelecido pelo diretor-presidente?	36.7
37.8		Para preservar a hierarquia o presidente do Conselho é consultado/avisado quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento?	A fim de preservar a hierarquia, o presidente do Conselho é consultado ou avisado quando um conselheiro deseja entrar em contato com executivos da organização para esclarecimento acerca de determinado assunto ?	36.8
37.9		O presidente assegura de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização?	O presidente do conselho tem conhecimento que o diretor-presidente possui plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização?	36.9
38	Componente Objetivo	Comitê de recursos humanos “[...] discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas, além de examinar os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração” (IBGC, 2009, p. 46)		37
	Pergunta			
38.1		O comitê de recursos humanos verifica se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização?		37.1
38.2		Por ser um comitê com grande possibilidade de conflito de interesse, é formado exclusivamente por membro independente do conselho, sem a presença de conselheiros internos?		37.2
38.3		O comitê analisa os mecanismos de remuneração dos conselheiros?		37.3
38.4		O comitê propõe um descritivo do perfil desejado dos conselheiros?		37.4
38.5		O comitê apoia o presidente do Conselho na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos dos conselheiros e do conselho?		37.5
38.6		O comitê avalia e supervisiona as práticas e processos de sucessão?		37.6
39	Componente Objetivo	Comitê do CA “[...] estudar o assunto de sua competência e preparam propostas ao Conselho” (IBGC, 2015, p.57-58).		38
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
39.1		No regimento interno existe a previsão da composição do comité, com a inclusão de conselheiros com competências e habilidades adequadas ao do comité?		38.1
39.2		As informações obtidas são disponibilizadas aos demais membros do mesmo órgão?		38.2
39.3		O regimento interno orienta a formação e a coordenação dos comités?		38.3
39.4		É fornecido com tempo adequado para análise o material preparado pelo comité?		38.4
39.5		É reavaliado periodicamente a necessidade e o escopo do comité?		38.5
40	Componente	Conselho de Administração	Seleção do Conselho de Administração	39
	Objetivo	“[...] ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas” (IBGC, 2009, p.29), exercendo “o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização” (IBGC, 2015, p.39).		
	Pergunta			
40.1		O Conselho de Administração é eleito pelos sócios?	O Conselho de Administração é eleito pelos sócios, através da Assembleia de Acionistas?	39.1
40.2		Existe diversidade entre experiências em outros conselhos de administração?	Existe diversidade quanto a experiências entre Conselhos de Administração?	39.2
40.3		Há diversidade no conhecimento, comportamento, aspecto cultural, faixa etária e gênero?	Existe diversidade entre Conselhos de Administração quanto ao conhecimento, comportamento, e aspecto cultural, bem como em relação à faixa etária e gênero de seus componentes?	39.3
40.4		O Conselho de Administração decide em favor do melhor interesse da organização como um todo, independente das partes que indicaram ou elegeram seus membros?		39.4
40.5		No processo de renovação do mandato, com certa antecedência ocorre a definição do perfil, divulgação da qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos?	No processo de renovação do mandato, com certa antecedência ocorre a definição do perfil, divulgação da qualificação desejável e a expectativa em relação ao candidato (indicação do acionista)?	39.5
41	Componente	Porta-voz da sociedade	Porta-voz da sociedade / organização	40
	Objetivo	“[...] designar [...] pessoa com a responsabilidade de ser porta-voz da sociedade” (IBGC, 2004, p. 28).		
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
41.1		Existe a política de porta-vozes, aprovado pelo Conselho de Administração?	A organização possui uma política de porta-vozes, aprovada pelo Conselho de Administração?	40.1
41.2		Há a designação de pessoas, para cada tema, evitando contradições entre as declarações de diferentes executivos da organização?		40.2
41.3		O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade?	O porta voz nem sempre será o diretor de relações com investidores (depende de quem a política define)?	40.3
41.4		Para contribuir na política clara de comunicação os porta-vozes da organização, eliminam contradições entre as declarações de diferentes executivos?	Para contribuir com o atendimento às diretrizes de relacionamento com os canais de comunicação , os porta-vozes da organização eliminam contradições entre as declarações de diferentes executivos?	40.4
42	Componente Objetivo	Relacionamentos Estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de assembleia ou de reunião de sócios (IBGC, 2015), sendo “[...] eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade” (IBGC, 2015, p.66).	Relacionamentos com os sócios	41
42.1	Pergunta	A organização mantém relacionamento próximo aos colaboradores (partes interessadas) da organização, para a realização da divulgação das atividades e promover a identidade cultural?	A organização mantém relacionamento próximo com as partes interessadas para divulgar atividades e promover a identidade cultural?	41.1
42.2		A comunicação observa o dever de confidencialidade das informações?		41.2
42.3		O veículo para comunicação, no caso dos sócios, é a prestação de contas do Conselho de Administração representado pelo relatório anual?	O presidente do conselho estabelece um canal próprio para o contato com os sócios, não restrito às situações de assembleia ou de reuniões de sócios?	41.3
42.4		O principal veículo para a comunicação são o relatório anual, o website da organização (caso a organização obtenha), o Manual de Assembleia e a Assembleia de Sócios?	Os principais meios para a divulgação dos resultados obtidos são o relatório anual, o website da organização (caso a organização obtenha)?	41.4
43	Componente Objetivo	Remuneração do conselheiro Remunerar adequadamente os conselheiros que “[...] devem: refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função; propiciar o incentivo adequado para alinhar seus interesses aos dos sócios; e não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente” (IBGC, 2004, p. 27).	Remuneração dos conselheiros	42
	Pergunta			

n.º	C. / O. / P.	Proposta de maturidade inicial	Alteração com consideração dos especialistas	N.º
43.1		Os conselheiros são remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade?	Os conselheiros são remunerados considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade?	42.1
43.2		Existe uma estrutura diferenciada para remuneração do Conselho e para empregados da gestão?		42.2
43.3		A política de remuneração dos conselheiros é proposta pelo Conselho e encaminhada para a aprovação da assembleia?	A política de remuneração dos conselheiros é proposta pelo Conselho e encaminhada para a aprovação da assembleia?	42.3
43.4		Existe um procedimento formal de aprovação das políticas de remuneração e benefícios dos conselheiros?		42.4
43.5		No procedimento formal há inclusão de incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciadas?		42.5
43.6		Na estrutura de incentivos existe sistema de freios que indique limite de atuação dos envolvidos, evitando que a mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização?		42.6
43.7		Em função da responsabilidade e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho recebe uma remuneração adicional?		42.7
43.8		A divulgação da remuneração inclui todos os vencimentos (salários, bônus, benefícios, gratificações)?		42.8
43.9		Na remuneração variável, está é passível de ser auditada e é publicada?		42.9
43.10		Caso não ocorra a divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização apresenta justificativa (ampla, completa e transparente)?		42.10

Quadro 94 – Disposição das perguntas no modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração após a avaliação dos especialistas

Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Área de foco: Autonomia e independência												
1 – Atribuições do Conselho de Administração		P1.1	P1.2	P1.3	P1.4	P1.5	P1.6	P1.7	P1.8	P1.9		
2 – Confidencialidade		P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5						
3 – Liderança independente do conselho		P3.1	P3.2	P3.3	P3.4							
4 – O Conselho de Administração				(P1.2) P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	(P1.8) P4.8	(P1.9) P4.9
5 – Orçamento do Conselho e consulta externas		P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5						
6 – Presidente do conselho e da diretoria		P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5						
7 – Regimento interno / Regime do conselho		P7.1	P7.2	P7.3	P7.4		(P5.5) P7.5	P7.6				
8 – Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente			(P3.1) P8.1	P8.2	P8.3	(P3.4) P8.4						
9 – Reunião dos conselheiros e sessões executivas		P9.1	P9.2	P9.3	P9.4							
10 – Consultas externas		P10.1	P10.2	P10.3				(P5.5, P7.5) P10.4				
11 – Convidados para as reuniões			(P10.1) P11.1	P11.2	P11.3	P11.4						
12 – Independência dos conselheiros		P12.1	P12.2	P12.3	P12.4							
13 – Mudança da ocupação principal do conselheiro		P13.1	P13.2	P13.3	P13.4							
14 – Papel dos conselheiros independentes		P14.1	P14.2	P14.3	P14.4	P14.5	P14.6	P14.7	P14.8	P14.9	P14.10	
Área de foco: Avaliação do conselho												
15 – Avaliação da diretoria executiva		P15.1	P15.2	P15.3	15.4							
16 – Avaliação do conselho e conselheiros			(P15.1) P16.1	P16.2	P16.3	P16.4	P16.5	P16.6	P16.7			
Área de foco: Comitês												
17 – Comitê do Conselho de Administração						(P4.2) P17.1	P17.2	P17.3	P17.4	P17.5	P17.6	

Níveis de Maturidade		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Área de foco: Composição													
18 – Classes de conselheiros		P18.1	P18.2	P18.3	P18.4								
19 – Composição do conselho		P19.1	P19.2	P19.3	P19.4								
20 – Composição dos comitês do Conselho de Administração			(P7.1) P20.1	P20.2	P20.3	P20.4	P20.5	P20.6					
21 – Conselheiro(s) independente(s)			(P18.1) P21.1				(P1.5) P21.2	P21.3	P21.4	P21.5			
22 – Conselheiros suplentes		P22.1	(P6.1) P22.2	P22.3	P22.4								
23 – Conselho consultivo					(P11.1) P23.1	P23.2	P23.3	P23.4					
24 – Conselho interconectados		P24.1	P24.2	P24.3	P24.4								
25 – Disponibilidade de tempo		P25.1							(P21.4) P25.2		P25.3	P25.4	
26 – Introdução de novos conselheiros			(P2.1) P26.1	P26.2	P26.3	P26.4	P26.5						
27 – Limite de idade dos conselheiros		P27.1	P27.2	P27.3	P27.4				(P19.4) P28.5	P28.6			
28 – Prazo de mandato		P28.1	P28.2			(P4.3) P28.3	P29.6	P29.7	P29.8				
29 – Qualificação do conselheiro		P29.1	P29.2	P29.3	P29.4								
Área de foco: Conduta													
30 – Conduta do conselheiro		P30.1	P30.2	P30.3	P30.4	P30.5					(P21.5, P29.6) P30.6		
Área de foco: Educação e desenvolvimento													
31 – Educação contínua dos conselheiros		P31.1			(P5.3) P31.2	P31.3	P31.4						
Área de foco: Mandato e principais responsabilidades													
32 – Competência do Conselho de Administração			(P5.1) P32.1	P32.2			(P16.3) P32.3	P32.4					
33 – Missão do Conselho de Administração					(P4.1) P33.1	P33.2	P33.3	P33.4					
34 – Planejamento do processo sucessório na organização		P34.1	P34.2							(P11.4) P35.8	(P4.7) P34.3	P34.4	
35 – Secretaria de governança		P35.1	P35.2	P35.3	P35.4	P35.5	P35.6	P35.7					

Níveis de Maturidade											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Área de foco: Presidente do conselho											
36 – Presidente do conselho	P36.1	P36.2	P36.3	(P6.1; 22.3) P36.4	P36.5			(P4.4) P36.6	(P15.3) P36.7	P36.8	(P4.7; P34.1, P34.2, P34.3) P36.9
37 – Comitê de recursos humanos	P37.1	P37.2	P37.3	P37.4	(P6.4; P15.1) P37.5	P37.6					
38 – Comitê do CA	P38.1	P38.2			(P7.4) P38.3	P38.4					(P17.7) P38.5
39 – Seleção do Conselho de Administração		(P19.1) P39.1	P39.2	P39.3	P39.4	P39.5					
Área de foco: Relacionamento											
40 – Porta-voz da sociedade / organização	P40.1	P40.2	P40.3	P40.4							
41 – Relacionamentos com os sócios			(P2.1; P2.2) P41.1	P41.2	P41.3	P41.4					
Área de foco: Remuneração											
42 – Remuneração do conselheiro		(P36.1) P42.1	P42.2	P42.3	P42.4	P42.5	P42.6	P42.7	P42.8	P42.9	P42.10

* Componente

Legenda:

Não há prática	A – Definição	B – Implementação	C – Monitoramento	D – Aperfeiçoamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 95 – Matriz Modelo de Maturidade para Governança Corporativa, com domínio específico no Conselho de Administração após a avaliação dos especialistas

C*	Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Área de foco: Autonomia e independência													
	1 – Atribuições do Conselho de Administração			A			B		C		D		
	2 – Confidencialidade		A		B	C	D						
	3 – Liderança independente do conselho		A	B	C	D							
	4 – O Conselho de Administração					A		B		C			D
	5 – Orçamento do conselho e consulta externas		A		B	C	D						
	6 – Presidente do conselho e da diretoria		A	B	C	D							
	7 – Regimento interno / Regimento do Conselho		A	B		C			D				
	8 – Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente			A	B	C	D						
	9 – Reunião dos conselheiros		A	B	C	D							
	10 – Consultas externas		A	B	C				D				
	11 – Convidados para as reuniões			A	B	C	D						
	12 – Independência dos conselheiros		A	B	C	D							
	13 – Mudança de ocupação principal do conselheiro		A	B	C	D							
	14 – Papel dos conselheiros independentes					A			B		C	D	
Área de foco: Avaliação do conselho													
	15 – Avaliação da diretoria executiva		A	B	C	D							
	16 – Avaliação do conselho e conselheiros				A	B			C	D			
Área de foco: Comitê													
	17 – Comitê do Conselho de Administração						A			B	C	D	
Área de foco: Composição													
	18 – Classes de conselheiros		A	B	C	D							
	19 – Composição do conselho		A	B	C	D							
	20 – Composição dos comitês do Conselho de Administração				A		B	C	D				
	21 – Conselheiro(s) independente(s)			A					B	C	D		
	22 – Conselheiros suplentes		A	B	C	D							
	23 – Conselho consultivo					A	B	C	D				
	24 – Conselho interconectados		A	B	C	D							
	25 – Disponibilidade de tempo		A								B	C	D
	26 – Integração de novos conselheiros			A		B	C	D					
	27 – Limite de idade dos conselheiros		A	B	C	D							
	28 – Prazo de mandato			A				B	C		D		
	29 – Qualificação do conselheiro		A			B	C			D			
Área de foco: Conduta													
	30 – Conduta do conselheiro		A		B		C					D	
Área de foco: Educação de desenvolvimento													
	31 – Educação contínua dos conselheiros		A			B	C	D					
Área de foco: Mandato e principais responsabilidades													
	32 – Competência do Conselho de Administração			A	B			C	D				
	33 – Missão do Conselho de Administração					A	B	C	D				
	34 – Planejamento do processo sucessório na organização		A	B								C	D
	35 – Secretaria de governança			A			B		C	D			
Área de foco: Presidente do conselho													
	36 – Presidente do conselho		A							B	C		D
Área de foco: Seleção de administradores													
	37 – Comitê de recursos humanos			A		B	C	D					
	38 – Comitê do CA		A	B				C					D

C*	Níveis de Maturidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	39 – Seleção do Conselho de Administração			A		B	C	D					
Área de foco: Relacionamento													
	40 – Porta-voz da sociedade / organização		A	B	C	D							
	41 – Relacionamentos com os sócios				A	B	C	D					
Área de foco: Remuneração													
	42 – Remuneração dos conselheiros			A			B		C				D

* Componente

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De maneira geral, na avaliação como um todo, ocorreram os seguintes comentários dos pesquisadores, descritos da mesma forma como no e-mail recebido (sem alterações):

- “Julgo necessário definir um padrão de escrita para perguntas, unificando os termos. Exemplos: Conselho de Administração ou só Conselho; Organização ou Empresa; Comitê de...; entre outros. Também definir as iniciais minúsculas ou maiúsculas (Conselho de Administração ou conselho de administração, Comitê de ... ou comitê de...)”.

- “Nas instruções não fica claro se deveria responder considerando o que é praticado na organização em que atuo ou em relação ao que considero uma prática relevante (optei pela segunda opção)”. Para o respectivo pesquisador, foi considerado as sugestões (inclusão / exclusão / ortografia) individualizadas, questão por questão e não o resultado da organização onde atua, motivo da exclusão deste pesquisador na maturidade encontrada em cada organização (quadros 96 e 97).

Além das considerações / avaliações / sugestões do modelo, os pesquisadores realizaram / aplicaram o modelo proposto quanto a instituição / organização que atua ou atuou, demonstrado nos quadros 96 e 97 (a aplicação ocorreu antes das recomendações).

Na cor cinza representa o nível de maturidade alcançado para cada um dos componentes. Na organização do especialista 1, observa-se que na área de foco “Autonomia e independência” apresenta nível de maturidade zero para os componentes “3 - Liderança independente do conselho”, “8 - Segregação das funções de presidente do e diretor-presidente”, “13 - Mudança de ocupação principal do conselheiro” e “14 - Papel dos conselheiros independentes”. Para outras áreas de foco (“Avaliação do Conselho”, “Comitês”, “Composição”, “Mandato e principais responsabilidades”, e “Seleção de administradores”) também há componentes com nível de maturidade zero.

Nas organizações dos especialistas 2 e 3, existe a presença de componentes com nível de maturidade igual a zero, mas tem componentes como o “14 – Papel dos conselheiros independentes” com o nível “D – Aperfeiçoamento” maturidade 10.

Na organização do especialista 4, considerando apenas a área de foco “Avaliação do Conselho”, apresenta o nível de maturidade igual a 2, necessitando que o componente “15 - Avaliação da diretoria” alcance a capacidade “C – Monitoramento” para possuir o nível de maturidade 4.

Na organização do especialista 5, o componente “26 – Disponibilidade de tempo” alcançou a maturidade 11, mas como apresenta outros componentes (20 e 29) com zero de maturidade, a organização precisa tomar medidas para esses componentes possam atingir um nível de maturidade.

Na organização do especialista 6, considerando apenas a área de foco “Avaliação do Conselho”, está apresenta maturidade de nível 2.

As organizações dos especialistas apresentam nível de maturidade zero para diversos componentes, necessitando realizar ações para atingir / alcançar um nível mais elevado para esses componentes. Após a conquista do nível inicial (maturidade 1) nos componentes de determina área de foco, a organização já pode aperfeiçoar a maturidade e apresentar o crescimento, sempre na busca de um nível de maturidade mais elevado. Assim, as organizações dos especialistas, estão no nível zero de maturidade.

Neste contexto, como a matriz representa 11 áreas de foco, e os componentes variam de um até 16 componentes, a prioridade pela área deve-se pela criação do conselho de administração no estatuto/contrato social, monitoramento da diretoria, segregação de papéis e funções, sendo a área de autonomia e independência a inicial a ser desenvolvida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese contempla a interdisciplinaridade por uma rede de conhecimento interligado com conexões entre as áreas de gestão (Administração de Empresas; Ciências Contábeis), humanas (Direto), multidisciplinar (Gestão da Informação) e foco no processo de decisão de uma organização em relação ao direcionamento estratégico.

O Capítulo 1 delinea-se a introdução ao tema, problema, justificativa, estudos anteriores dos modelos de maturidade, descrevendo crises nas empresas que ocasionaram sequelas a investidores e demais agentes, em aspectos quanto a ausência ou falhas em controles internos, má gestão e até erros estratégicos. Estes mostram problemas de governança existente nas empresas, que contratam grupo de pessoas para realizar serviço, delegando poder decisório ao agente. Essa relação de agência, seja entre acionista, gestores, apresenta relacionamento entre sócios, Conselho de Administração e diretoria na busca de mecanismo ou princípios para governar o processo decisório da empresa (estabelecimento de normas, regulamentos, regras) apresentando a evolução organizacional. Como não há um modelo de código e prática de governança, para diagnosticar o *status* atual e o acompanhamento (maturidade), na diversidade de culturas corporativas o objetivo geral é **propor um modelo de maturidade para governança corporativa**.

O Capítulo 2 apresenta subsídio teórico metodológico, expondo um dos temas que orientam a investigação da pesquisa, pautou-se na pesquisa bibliográfica, com o intuito de apresentar o panorama da governança corporativa no mundo e no Brasil. A partir da análise apresentou-se a comparação entre os principais sistemas (*outsider system* e *insider system*), assim como as características definidoras dos modelos clássicos de governança corporativa no mundo. No Brasil o Conselho de Administração fortalece o Instituto Brasileiro de Administração, que posteriormente muda de nomenclatura para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, utilizado como pilar para manuais, normas e regulamentos sobre o tema. Isso permitiu inferir contexto e definição de Governança Corporativa. Portanto, cumpriu-se parcialmente o primeiro objetivo específico delineado na introdução desta pesquisa ao “investigar a produtividade dos pesquisadores, quanto à temporalidade, quantidade de autores, aplicando as leis bibliométricas na temática governança corporativa e modelos de maturidade”.

O capítulo 3 pautou-se na utilização da bibliometria com o intuito de descrever os modelos precursores de maturidade. Observou-se a data de 1972 modelo de Greiner cinco fases de crescimento organizacional, passando para 1979 o modelo de Phillip Crosby denominado de grid de maturidade em gerência da qualidade, e outros. Identificou-se a interdisciplinaridade da aplicação dos modelos precursores, e a formação do modelo que consiste em identificar, analisar e avaliar o segmento a ser mensurado. Os modelos precursores de maturidade auxiliam para o desenvolvimento ou base para outros novos modelos.

A síntese dos temas abordados nos capítulos dois e três aponta para o alcance do primeiro objetivo específico, aos quais envolve histórico da Governança Corporativa no mundo e no Brasil, bem como os modelos pioneiros da mensuração da maturidade.

O Capítulo 4 estruturou-se a base metodológica empregada para o desenvolvimento do instrumento que indique a maturidade para Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração, que contempla o caminho para chegar aos objetivos, desenho da pesquisa, a técnica para a análise, o processo de desenvolvimento da proposta e a validade.

No Capítulo 5, para o objetivo de construir o modelo, se faz necessário identificar os modelos e os códigos de melhores práticas de governança que podem ser utilizados como instrumento relevante para determinar a análise comparativa quanto: ao modelo, ano de desenvolvimento, níveis de maturidade, atributos, descrição / contribuição e estágios dos modelos. Logo, explorar essa amplitude conceitual foi fundamental para a análise SWOT realizada, para cada modelo de maturidade, pois, ficou demonstrado a importância dos modelos, enquanto objeto para montagem da proposta voltada para o domínio específico no Conselho de Administração. Assim, a análise apresentou pontos de fraquezas e forças. Os modelos revelam a ausência, lacunas, os quais auxiliaram para se cumprir ao segundo objetivo específico “comparar os modelos precursores de maturidade”.

O Capítulo 6 revela o desenvolvimento não só quanto a temática, como também a lacuna apresentada no capítulo cinco, que possibilitou sistematizar a execução do modelo conforme as fases de Bruin *et al.* (2005), escopo e *design*, e o modelo orientado à área de foco de Van Steenbergem; Berg; Brinkkemper (2007b), pois, estas estão diretamente relacionadas ao contexto do modelo e a parte do quarto objetivo específico “desenvolver e executar o instrumento que indique a maturidade”.

As áreas de foco foram identificadas pela legislação e pelas boas práticas de governança corporativa, contemplando 11 áreas com objetivo de que muitos fatores determinam o sucesso empresarial. Esses compreendem inicialmente 43 componentes que envolve 237 perguntas para identificar o nível de maturidade organizacional, em que atinge o terceiro objetivo “identificar os componentes da governança corporativa para formar a base do modelo de maturidade”.

As áreas de foco, portanto, estão associadas a um conjunto de capacidades que justapostas uma em relação a outra é representado numa matriz, sendo que a área de foco em conjunto com os 43 componentes que compreende as perguntas de avaliação, que assim preenchida (respondida) permite obter ligações para demonstrar um perfil de maturidade. Consequentemente, a utilização da área de foco, dos componentes e os níveis de maturidade representam a situação organizacional, logo o modelo possibilita definir o nível de maturidade, dentro do domínio funcional, através de áreas de foco.

O desenvolver do foco do modelo, quanto ao domínio específico “Conselho de Administração (CA), com os critérios de: público, método de aplicação, forma de aplicação, respondentes e aplicação, além da definição da área de foco, dos componentes, das capacidades e da maturidade demonstra o alcance do quarto objetivo específico “desenvolver e executar o instrumento que indique a maturidade”.

O Capítulo 6, na seção 6.2, envolveu-se a validação da proposta, sendo constituído o critério da composição do comitê de avaliadores. A avaliação dos especialistas resultou na exclusão do componente 22 e alterações quanto: a elaboração de novas perguntas e alteração na ortografia das perguntas de cada componente. O modelo obteve aplicação nas organizações onde estes atuam, que resultou ao nível de maturidade zero, em virtude de diversos componentes apresentarem nenhum componente positivo do modelo. O que também foi verificado nos comentários dos respondentes, com relatos que apontam para abrangência do modelo e a padronização do elaborado, ao qual alcança o quinto objetivo específico “avaliar o instrumento de maturidade”.

Além da reflexão individual proporcionada pela autoavaliação, outra contribuição do modelo está no campo da organização, em que esta pelo intermédio do resultado de cada conselheiro concede a base na identificação das necessidades de desenvolvimento da organização quanto a cada área de foco. Assim, o resultado

obtido, embora aplicado pode ser visualizado como prática com vista a favorecer a melhoria constante do Conselho de Administração.

A maneira realizada para cumprir os objetivos propostos nesta tese atesta o cumprimento de todos os objetivos, seja os específicos e o geral. Essa assertiva confere a relevância aos elementos desenvolvidos ao longo do estudo, pertinentes à importância para o modelo de maturidade proposto, bem como do uso da informação e conhecimento.

Dentro da proposta apresentada, a estrutura do modelo disponibiliza as organizações uma melhoria de crescimento constante, pois, facilitaria o processo de envolver um plano de ação para os componentes com maturidade inferior, bem como permitiria sistematizar em quanto tempo (período) para alcançar a maturidade proposta.

Em conclusão, cabe reforçar que a tese cumpriu a proposta de um modelo de maturidade para governança corporativa ao reunir conceitos, técnicas e método de análise (SWOT), capazes de avaliar a partir do realizado. Desta feita, validou-se a proposta, ao evidenciar ao grupo de especialistas, sendo a proposta composta por 11 níveis de maturidade, 42 componentes, 225 perguntas que estruturam em quatro capacidades (definição, implementação, monitoramento e aperfeiçoamento), maturidade (de 1 a 11) e formalizam o modelo de maturidade em Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração, e assim atingiu-se o objetivo.

Com base nos resultados obtidos com as respostas dos especialistas da área de Governança Corporativa com enfoque no Conselho de Administração concluiu-se que o modelo de maturidade possibilita avaliar a maturidade da organização que apresenta o órgão superior normativo, consultivo e orientador da organização (Conselho de Administração) de modo a atender o nível de percepção pelos conselheiros quanto ao nível de maturidade da organização referente a temática proposta.

Deste modo, conclui-se que os objetivos específicos foram alcançados, conforme descrito no capítulo 1 e o objetivo geral “propor um modelo de maturidade para governança corporativa” foi atingido e a pergunta de pesquisa, sendo esta: “Quais componentes devem estar contemplados para mensurar a maturidade em governança corporativa das organizações?” foi respondida. Sendo que, o modelo proposto abrange boas práticas, fatores importantes para a temática do Conselho de

Administração, que são relevantes para manter o direcionamento estratégico dos negócios, na tomada de decisões da gestão, em questões legais, societárias, institucionais, financeiras, fiscais e de auditoria.

Apesar do atendimento aos objetivos e contribuições da pesquisa em pauta, deve-se reconhecer a oportunidade de aprofundamento do estudo e as possibilidades de trabalhos futuros, dentre os quais destacam-se os do Quadro 98.

Quadro 98 – Possibilidade de trabalhos futuros com oportunidade de aprofundamento do estudo

Recomendação	Origem da recomendação e justificativa
Submeter a proposta a novas avaliações.	Outras opiniões e aumento da probabilidade de generalização.
Adaptar o sistema de coleta das informações.	Adaptar ou desenvolver sistema para tornar mais dinâmico.
Realizar outro método para a coleta das informações	Realizar um sistema para captação de informações.
Realizar aplicação prática (produzir estudo de caso) com todos os membros de Conselho de Administração de uma organização.	Aplicação prática para verificar o nível de maturidade do conselho, podendo ser realizado a cada troca de conselho, para ocorrer o acompanhamento do <i>status</i> de maturidade.
Produzir estudos de caso, comparando empresas.	Estudo na perspectiva de acompanhar a evolução da empresa.
Indisponibilidade dos profissionais presentes no Conselho de Administração para responder a proposta.	Falta de tempo para que estudos similares sejam desempenhados com maior frequência.
Outras formas de cálculo da maturidade	Estabelecer peso para cada componente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O instrumento de representação da proposta precisa constantemente ser atualizado, quanto adequando-se à legislação e ao código de práticas de governança corporativa recomendada, a fim de que não se torne obsoleto e distante da realidade das organizações. Por fim, o modelo validado nessa tese, pode ser complementado com outras análises, como observação de outros conselhos do mesmo ramo de atuação.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. de; et al. A governança corporativa para o aprimoramento da gestão organizacional: um estudo de caso numa empresa metal-mecânica. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. **Congresso...**, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1180968-A-governanca-corporativa-para-o-aprimoramento-da-gestao-organizacional-um-estudo-de-caso-numa-empresa-metal-mecanica.html>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A.; Codes of good governance world wide: what is the trigger? **Organization Studies**, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604040669>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

ALBUQUERQUE, L. F. G. de. **Governança corporativa**: empresas familiares e o seu nível de maturidade – estudo de caso na indústria da borracha. 78 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/22756/2/Lu%C3%ADs%20Fernando%20Gomes%20de%20Albuquerque.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. P. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n.7, p.3061 – 3068, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/5vBh8PmW5g4Nqxz3r999vrn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 04 ago. 2022.

ALHASSAN, I.; SAMMON, D.; DALY, M. Data governance activities: an analysis of the literature. **Journal of Decision Systems**, v. 25, n. s.1, p. 64-75, 2016. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/12460125.2016.1187397>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

ALMEIDA NETO, H. R.; MAGALHÃES, E. M. C.; MOURA, H. P.; et al. Avaliação de um Modelo de Maturidade para Governança Ágil em Tecnologia da Informação e Comunicação. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 44-79, 2015. Disponível em: < <http://www.seer.unirio.br/isis/article/view/5176>>. Acesso em: 02 jan. 2022.

ALMEIDA, V. F. R. de. **Maturidade em governança cooperativa**: estudo nas cooperativas de crédito singulares de Rondônia. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019. Disponível em: <<https://ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/3024/1/Dissertacao%20-%20Vanessa%20rios.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2020.

ALVARADO, R. U.. A produtividade dos autores na literatura de enfermagem: um modelo de aplicação da lei de Lotka. **Inf.& Soc**, v.16v n.1, p. 63-78, jan./jun., 2006.

Disponível em:

<http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_d9d46123dc_0012843.pdf>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

ALVARADO, R. U.. **Guia didáctica para medir el crecimiento de la literatura**. [S.]. 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/38Bc3N4>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ALVES, W. L. Problemas na implantação da ITIL?. 2017. Disponível em: <<https://www.tiespecialistas.com.br/problemas-na-implantacao-da-til/>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

ANDRADE, F. C. de. **Atividade de auditoria interna da controladoria geral do estado de Minas Gerais**. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/30562/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Fernanda%20Costa%20de%20Andrade%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. 2011. Disponível: <<http://governancacorporativa.com/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

ARCOT, S.; BRUNO, V.; FAURE-GUIMAUD, A. Corporate Governance in teh UK: Is the Complyor Explain Approach Working? **International Review of Law and Economics**, jan., 2010. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1532290>. Acesso em: 25 ago. 2021.

AUDIN (Auditoria Interna do Ministério Público da União). **Relatório de diagnóstico IA-CM Audin-MPU**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/RELATORIODIAGNOSTICOIACMAUDIN2020.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

AZAMBUJA, A. J. G. de. **Modelo de maturidade da arquitetura da informação para mitigar os impactos sociais dos riscos relacionados com a privacidade, segurança e perda de valor das informações disponibilizadas no ambiente Big Data**. 175 f. Tese (Doutorado em Educação em Ciências) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/212982/001117203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 set. 2020.

BATENBURG, R.; NEPPELENBROEK, M.; SHAHIM, A. A maturity model for governance, risk management and compliance in hospitals. **Journal of Hosptal Administration**, v. 3, n. 4, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Batenburg-2/publication/314441258_A_maturity_model_for_governance_risk_management_and>

_compliance_in_hospitals/links/58f5d467aca27289c21cdead/A-maturity-model-for-governance-risk-management-and-compliance-in-hospitals.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2022.

BDTD. 2020. Disponível em: <<https://bdtb.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 7 set. 2020.

BECKER, J; et al. Developing maturity models for IT management. **Business & Information Systems Engineering**, v. 3, p. 213-222, 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12599-009-0044-5.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2021.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BEZZINA, F.; GRIMA, S.; MAMO, J. Risk management practices adopted by financial firms in Malta. **Managerial Finance**, v. 40, n. 6, p. 587-612, 2014. Disponível: <<https://www-emerald.ez22.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/MF-08-2013-0209/full/html>>. Acesso em: 25 dez. 2021.

BHASA, M. R. Global corporate governance: debates and challenges. **Corporate Governance**, v. 4, n. 2, p.5-17, jun., 2004. Disponível em: <<https://www-emerald.ez22.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/14720700410534930/full/pdf?title=global-corporate-governance-debates-and-challenges>>. Acesso em: 18 out. 2020.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 347-361. Set./Dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020

BRAENDLE, U.; KOSTYUK. A. 1 Developments in corporate. Jul. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242769863_1_DEVELOPMENTS_IN_CORPORATE>. Acesso em: 15 out. 2020.

BRAMONT, P. **Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/27087123-Maturidade-em-governanca-corporativa-diretrizes-para-um-modelo-preliminar.html>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

BRAMONT, P.; NETO, J. S. Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar. Vencedores Academia 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Joao-Souza-Neto-2/publication/304354535_Maturidade_em_Governanca_Corporativa_Diretrizes_para>

_um_Modelo_Preliminar/links/576eacdf08ae10de639a475c/Maturidade-em-Governanca-Corporativa-Diretrizes-para-um-Modelo-Preliminar.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2021.

BRAPCI. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/about>>. Acesso em: 7 set. 2020.

BRASIL, Lei nº 6385, 7 de dezembro de 1976. Mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 dez. 1976a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL, Congresso. Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1976b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL, Congresso. Lei nº 10303, de 31 outubro de 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 nov. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10303.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL, Congresso. Lei nº 11638, de 28 de dezembro de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL, Congresso. Lei nº 12527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso: 25 dez. 2020.

BRASIL, Congresso. Lei nº 12846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL, Congresso. Lei nº 13303, de 30 de junho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 03 fev. 2022.

BRASIL BOLSA BALCAO, 2021a. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-governanca/indice-de-aco-es-com-governanca-corporativa-diferenciada-igc.htm>. Acesso em: 6 fev. 2021.

_____. 2021b. Disponível em: < http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em: 6 fev. 2021.

BRUIN, T. de; et al. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In 16 Australasian Conference on Information Systems, **Conferência...** Sydney, 2005. Disponível em:< <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1220&context=acis2005>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRUIN, T. de; ROSEMAN, M. Towards a Business Process Management Maturity Model. *In: European Conference on Information Systems, 13th, 2005, Alemanha. Proceedings...* Alemanha, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/27482324_Towards_a_Business_Process_Management_Maturity_Model/citation/download>. Acesso em: 26 jul. 2020.

B3. Brasil Bolsa Balcao. 2000. Disponível em: < http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

CAGNINI, W. **Governança corporativa e desempenho financeiro das cooperativas da Cresol/PR**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2019. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/handle/tede/4340>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

CAPELLINI, G. de A. **Matriz de maturidade dos sistemas de custos em hospitais**. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-16012014-172745/publico/GustavoACapellini_Corrigida.pdf>. Acesso em: 6 set. 2020.

CAPOVILLA, R. A. **Análise das estruturas de controle interno de organizações governamentais por meio de modelo de maturidade**. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: < https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/21318/1/2016_RicardoAugustoCapovilla.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

CARALLI, R.; KNIGHT, M.; MONTGOMERY, A. **Maturity Models 101: A Primer for Applying Maturity Models to Smart Grid Security, Resilience, and Interoperability**. 2012. Disponível em: <https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/WhitePaper/2012_019_001_58920.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2022.

CARIOCA, A. M. **A produção científica brasileira das revistas de administração e ciências contábeis classificada no qualis – periódicos 2014, sobre corrupção, fraude e governança corporativa**: um estudo comparativo com a incidência de casos de corrupção no país. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172592/343396.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 out. 2020.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16656/governanca-corporativa-no-brasil-em-perspectiva>>. Acesso em: 6 jul. 2020.

CASTRO, L. M. de; MORAES, R. de O. Uso de modelos de maturidade em gestão de projetos em uma pequena empresa de TI. IN: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, IV, 2015 São Paulo. **Anais...**São Paulo:2015. p.1 – 16. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/102.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CEPIK, M.; JORNADA, H.; SCHNEIDER, L. Globalização e Corrupção. **Meridiano 47**, n. 103, p. 29-31, fev. 2009. Disponível em: <http://professor.ufrgs.br/marcocepi/files/cepijornada_schneider_-_2009_-_merid47_-_globalizacao_e_corrupcao.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2020.

CGU. Controladoria Geral da União. **Acordo de cooperação técnica nº 474/208 relatório final**. Brasil, 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.conaci.org.br/app/webroot/files/editor/files/Relat%C3%B3rio%20Final%20ACT%20474-2018.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

COELHO, G. C.I. **Efeito da qualidade das práticas de governança sobre as estruturas de remuneração executiva**. 2018. 62 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/25656/Dissertacao_GiselleCoelho_Aprovada_10_10_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). Disponível em: <<http://www.conaci.org.br/ia-cm>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO PARANÁ (CGE-PR). Disponível em: <<https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/IA-CM>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

CORREIA, T. de S; COSTA, I. L. de; LUCENA, W. G. L. O impacto da Governança corporativa: Conselho de Administração, estrutura de propriedade e controle e as informações socioambientais nas companhias abertas. **Teoria e Prática em**

Administração, v. 7, n. 2, p. 156-182, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/33171/18868>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

COUTINHO, M. R. **Proposta de modelo de avaliação da maturidade na gestão de fornecedores**: o caso da Albicerca. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Instituto Universitário de Lisboa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21666/1/Master_Margarida_Ribeiro_Coutinho.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2021.

CROSBY, P. B.; **Quality is free**: the art of making quality. New York: McGraw-Hill Companies, 1979.

CMV. Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CUNHA, P. R.; PICCOLI, M. R. Influência do *board interlocking* no gerenciamento de resultados. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 28, n. 74, p. 179-199, mai./ago., 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/131270#:~:text=A%20participa%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20conselheiro,dos%20conselheiros%20em%20outros%20conselhos>>. Acesso em: 03 jun. 2022.

DALFOVO, O.; et al. Processos da ITIL: aplicação para avaliação do nível de maturidade baseado no CMMI-SVC. **Revista tecnologia**, v. 31, n.2, p. 248-262, dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/tec/article/view/5351>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

DANTAS, G. B.; MANEGUIN, F. **Como aprimorar a qualidade regulatória – modelos de maturidade**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/ CONLEG/ Senado, 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td279>>. Acesso em 22 jul. 2020.

DEUS, F. O. de. **Governança corporativa, internacionalização e off-shore companies**: o caso Parmalat. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEusDISSPRT.pdf>>. Acesso em 2 jul. 2020.

DIAS, K. C. C. de O; et al. Dissertações e teses sobre cuidados paliativos em oncologia pediátrica: estudo bibliométrico. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v 33, p. 1-

8, 2020. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/ape/v33/1982-0194-ape-33-eAPE20190264.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de Administração: Análise de sua Composição em um Conjunto de Companhias Abertas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 9-27, maio/ago., 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/q4fqhrjmqYWMCJW8Gnnjhtg/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 2 jun. 2022.

EELLS, R. S.F. **The meaning of modern business**: Na introduction to the philosophy or large corporat enterprise. New York: Columbia University Press, 1960.

ELSEVIER. 2020. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ENRIONE, A.; MAZZA, C.; ZERBONI, F. Institutionalizing Codes of Governance. **American BehavioralScientist**, v. 49, n. 7, p. 961-973, mar. 2006. Disponível em: <<https://journals-sagepub-com.ez22.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0002764205285175>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

ERNST&YOUNG (EY). Mudanças no Regulamento do Novo Mercado. 2020. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/ey-governanca-corporativa/mudancas-no-regulamento-do-novo-mercado#:~:text=mudancas%2Dno%2Dregulamento%2Ddo%2Dnovo%2Dmercado.&text=Este%20%C3%A9%20um%20processo%20de,a%20devida%20aten%C3%A7%C3%A3o%20e%20profundidade.>>. Acesso em: 11 ago. 2022

ESTEVAM, R.de G. B.; GUIMARÃES, J.B. da N.; SOUZA NETO, J. Como um ERP promove a governança corporativa numa empresa. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 238-260, maio/ago. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2392/2380>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

FARIA, F. de A; STREIT, R. S. Governança em bancos centrais: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra. **Revista administração pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 765-794, set./out. 2016. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v50n5/0034-7612-rap-50-05-00765.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

FERREIRA, R. C. **Maturidade de gestão de riscos no transporte de cargas no Brasil**. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://fgvcelog.fgv.br/sites/gvcelog.fgv.br/files/dissertacoes/ta_mpgc_fgv_-_para_protocolo_-_reginaldo_catarino_ferreira.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.

FERREIRA, B. L.; LUSTOSA, P. R. B.; O caso do banco panamericano sob o ponto de vista da ética. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 4, n. 1, p. 17-35, jan./jun. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/1906>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

FERREIRA; M. D.; QUELHAS, O. L. G. Panorama histórico, evolução dos conceitos e avaliação dos modelos da governança corporativa. In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006, Rio de Janeiro. **Congresso...** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<https://www.inovarse.org/filebrowser/download/10019>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL (FRC). **The UK Corporate Governance Code**. 2016 Disponível em: <<https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

FIORI, F.A.; ALONSO JUNIOR; N.; ALONSO, V. L. C. Governança corporativa: conceitos e aplicações. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XIII, Resende. **Anais...** Resende: 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2020.

FREITAS, M. R. de O; et.al. Concentração acionária, conselhos de administração e remuneração de executivos. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v. 6, n. 5, set.-out, p. 322-335, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/SFvSLDg564gr6zC66WNHWJS/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

FREIRE, R. A.; MELLO, R. B. A priorização de projetos de sistemas de informação (SI) na administração pública federal (APF). **Interação Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v.19, n.1, p. 311-327. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/132>>. Acesso em: 20 dez. 2021.

FONTES FILHO, J. R. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente a Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista de Serviço Público**, n. 69, edição especial, p. 181-209, dez. 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3276>>. Acesso em: 26 out. 2020.

GELMAN, M. O. **O conceito de conselheiro independente vigente na regulamentação dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBOVESPA**, 253f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em:

<<https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Marina-Gelman-Disserta%C3%A7%C3%A3o-de-Mestrado.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, A. F. **Governança corporativa e compliance**. São Paulo: Senac SP, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=blbdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=%22historia+do+ibgc%22&ots=Jz-fmqp_NC&sig=IRD.-KEvZr1vIK2h0H2gD3KfC_js#v=onepage&q=%22historia%20do%20ibgc%22&f=false>. Acesso em: 21 out. 2020.

GOMES, C. F. S.; SILVA, F. C. A. Estudo da maturidade de processos Cobit em empresas do setor de energia elétrica do Brasil. In: X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, X, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. p. 1 – 21. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0194_4.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2021.

GONDRIGE, E. de O.; CLEMENTE, A.; ESPEJO, M. M. dos S. B. Estrutura do Conselho de Administração e valor das companhias brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, p. 72-95, jul.- set., 2012. Disponível em: <<https://doaj.org/article/aa0f3eb1d5cb41e9b1858060a5d9a9d9>>. Acesso em: 03 fev. 2022.

GONÇALVES, J. M.; BOAS, A. V. **Modelo de maturidade de capacidade de software** (CMM). 2001. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~joao.dovicchi/pos-ed/pos/gerti/CMM/CMM-TR24_.V1.2.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2020.

GONÇALVES, A. de P. **Análise das relações entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação em organizações brasileiras**. 2012. 127 f. Tese (Doutorado em Ciência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21012013-183629/publico/AndreadePaivaGoncalvesVC.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2020.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/intl/pt-BR/scholar/about.html>>. Acesso em: 7 set. 2020.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information & Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91-108, 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Nova Iorque, v.50, p. 37-46, jul./ago., 1972. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504482>. Acesso em 17 jul. 2020.

GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**. May. / June 1998. Disponível: <<https://charlesmcelveen.com/wp-content/uploads/2018/06/Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

GROTTA, R. C. **A aderência da norma NBR ISO 14001 ao código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC**. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://arquivo.fmu.br/prodisc/mestradoadm/rcg.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

GUIMARÃES, L. de V. M. **Maturidade em gestão de pessoas e desempenho em academias de ginástica**: Uma análise a partir do People Capability Maturity Model. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9BAK9S/1/disserta__o_ludmila_de_vasconcelos_machado_guimar_es.pdf>. Acesso em 6 set. 2020.

HELLER, A.; VARNEY, J. Using Process Management Maturity Models: a path to attaining process management excellence. **APQC**, 2013. Disponível em: <https://kb.acodev.be/fr/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

HEPPER, E. L.; et al. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum Human and Social Sciences**, Maringá, v. 39, n. 1, p. 43-53, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/33127/pdf>>. Acesso em: 5 jul.2020.

HEVNER, A. R.; et al. Design Science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105. mar. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/201168946_Design_Science_in_Information_Systems_Research>. Acesso em: 25 jul. 2020.

HOBOLD, L. M. A importância da TI e a aderência dos modelos de referência ITIL e Cobit nas empresas da região. **Unoesc & Ciência**, v. 1, n. 2, p. 111-124, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/235124385.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

HOLANDA, M. A. P. de. **Maturidade em Governança Corporativa**: Uma Pesquisa Aplicada às Entidades EIRELI. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1590/1/Madson%20Andre%20Pereira%20de%20Holanda.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

HUMPHREY, W. S. **Characterizing the Software Process A Maturity Framework**. 1987. Relatório técnico. Disponível em: <<https://docplayer.net/21029294-Characterizing-the-software-process-a-maturity-framework.html>>. Acesso em: 20 jul 2020.

HUMPHREY, W.S. Characterizing the software process: a maturity framework. **IEEE software**, v. 5, n. 2, p. 73 – 79, mar/1988. Disponível em: <<https://ieeexplore-ieee.org.ez22.periodicos.capes.gov.br/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=2014>>. Acesso em: 21 jul 2020.

IIA. The institute of Internal auditors. 2009. Internal audit capability model for the public sector. Disponível em: <<https://www.theiia.org/centers/psac/Pages/internal-audit-capability-model.aspx>>. Acesso em 08.ago. 2021.

_____. O papel da auditoria interna na governança corporativa. 2018. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>>. Disponível em: 10 ago. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 1999. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21135/IBGC_1999_Codigo...fol.pdf>. Acesso em: 11ago. 2021.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2001. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21136/IBGC_2001_>>. Acesso em: 26 dez. 2020.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2 ed. São Paulo: IBGC, 2001. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21136/IBGC_2001_Codigo...fol.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3 ed. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21137/IBGC_2004_Codigo3ed...fol.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21141/Codigo_julho_2010_a4.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

_____. **Cadernos de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado**. São Paulo: IBGC, 2014. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21047/Cad%2012%20-%20Empresas%20de%20Capital%20Fechado.PDF>>. Acesso em: 15 out. 2020.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

_____. **Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa: companhias abertas**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_codigo_brasileiro_de_governanca_corporativa_companhias_abertas.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

_____. **Código de Conduta do IBGC**. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://ibgcsitenovo.blob.core.windows.net/ibgcsitenovo/politicas_institucionais/codigo_conduta_web_2016>. Acesso em: 05 jun. 2022.

_____. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

_____. **Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/CG16_Comunicacao.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.

_____. **Métricas de governança corporativa:** os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24123/M%c3%a9trica%20de%20GC%20Os%20Caminhos%20Trilhados%20pelas%20Empresas%20de%20Capital%20Fechado%20-%20VF.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

_____. **Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais.** São Paulo: IBGC, 2020. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

_____. **Nossa história.** São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia>. Acesso em: 18 ago. 2021.

_____. **Nossa história.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia>. Acesso em: 21 out. 2020.

IoD. Institute of Directors. Third King report on corporate governance for South Africa. 2009. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iii/King_Report_on_Governance_fo.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2021.

IT Governance Institute. Cobit 4.1, 2007. Disponível em: <https://www.training.com.br/download/cobit41isaca_portugues.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

JACOMETTI, M. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 753-773, mai./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v46n3/a07v46n3.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2020.

JÚNIOR CASANOVA, D. **Critérios específicos para governança nas agências reguladoras.** 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11822/Mestrado%20MA P%20Dante.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 out. 2020.

JUNIOR RIBEIRO, R. M. **Governança e nível de maturidade a adesão de boas práticas:** um estudo em cooperativas de crédito. 176 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19566/2/Roberto%20Marchelli%20Ribeiro%20Junior.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

KEAY, A. R. Accountability and the corporate governance framework: from Cadbury to the UK Corporate Governance Code. **SSRN**. ago, 2012. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2143171>. Acesso em: 25 ago. 2021.

KIMURA, H. et al. Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 9, p. 101-115, abr./jun., 2012. Disponível em: <http://unisinos.br/_diversos/revistas/ojs/index.php/base/article/view/base.2012.92.01/865>. Acesso em: 16 out. 2020.

KRAEMER, R. **Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190685/PEG0525-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 6 set. 2020.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n.1, p. 43-66, jan./fev., 2019. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1313/1336>>. Acesso em: 16 out. 2020.

KOHLEGGGER, M.; MAIER, R.; THALMANN, S. Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis. In: *Proceeding of I-Know. Anais...Austria*. 2009. Disponível: <https://mature-ip.eu/files/papers/iknow09/understanding_maturity_models.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2020.

LEAL, L. Q. Maturidade em gerenciamento de projetos: uma visão analítica. **Engenharia em Software**, n. 8, edição especial, dez. / 2008. Disponível em: <<https://www.devmedia.com.br/artigo-engenharia-de-software-8-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos-uma-visao-analitica/11313>>. Acesso em 17 jul. 2020.

LEAL, M. J.; CAMURI, W. C. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 15, 2008. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/4f97/dd98bef7b302818dad47336cddb6a0944070.pdf>>. Acesso: 18 out. 2020.

LISBOA, F.; TROCCOLI, I. R. Governança corporativa na empresa familiar: uma conciliação possível?. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 9, n. 1, p. 204-235, jan./ jun. 2018. Disponível em: <<http://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/291/249>>. Acesso em 03 jul. 2020.

LORANDI, J. A.; MARTINS, D. C. Governança corporativa como método de combate a corrupção. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 9º, 2019, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina, 2019. p. 1-14. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/9CCF/20190714201953.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2020.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT. **Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação**, v. 8, n. 1, p. 237-262, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/jistm/a/fsj9bz8GypkYfZVnqSDpGPd/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of the Association of Information Systems**, v.4, 14. December 2000. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2538&context=cais>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

LUZ, G. B. **Proposta de modelo para avaliação do nível de maturidade da responsabilidade empresarial**. 2020. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4888/1/PG_PPGEPP_M_Luz%2c%20Gabriela%20Baggio_2020.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MACEDO, T. D.; ANDRADE, R. G. de. A governança corporativa nas companhias de capital pulverizado no Brasil. **Revista âmbito jurídico**, n. 153, 2016. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-153/a-governanca-corporativa-nas-companhias-de-capital-pulverizado-no-brasil/>>. Acesso em: 26 out. 2020.

MACHADO, E. M. Futuro mais ético. **Caderno do pacto**, v. 2, dez. 2015. Grupo temático anticorrupção. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/89484/1562341214CadernoAnticorruptao.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2020.

MACHADO, L. K. C; *et al.* A influência da governança corporativa no desempenho financeiro, na oportunidade de crescimento e no valor de mercado das firmas: uma análise com modelagem de equação estruturais. **Revista Enfoque: reflexão contábil**, v. 39, n. 2, p. 27-41, mai./ago. 2020. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/45852/751375150614>>. Acesso em: 22 out. 2020.

MACHADO, W. A. M.; OLIVEIRA, E. C.; LEITE, L. da S. Gestão de riscos no processo de modelagem do risco de crédito em instituições financeiras. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 40174-40193, 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/28484/22512>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

MACRAE, E. A framework for audit Evolution. **Internal auditor**. P. 68-69, 2010. Disponível em: <<https://dl.theiia.org/ACGAPublic/IA-CM-Ia-Online-Article.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, ano 7, n. 19, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/50/43>>. Acesso em: 8 julho 2020.

MARS, A. FMI abordará corrupção em seus relatórios. **El País**, 23 abr. 2018. Economia. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/20/economia/1524247930_204111.html>. Acesso em: 3 jul. 2020.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P.; SILVA, M. Z. da. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.12, n. 25, p. 117-136, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p117>>. Acesso em: 11 out. 2021.

MARTINS, H. F.; COSTA, R. R. Um modelo de maturidade colaborativa: proposta inicial e validação de conteúdo. **Revista Estudios de Políticas Públicas**, v. 3, n. 1, p. 11-23, 2017. Disponível em: <<https://revistaestudiospoliticaspublicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46361>>. Acesso em 18 ago. 2021.

MASSI, M. L. G. Eficácia das melhores práticas em governança corporativa no combate à corrupção. **Revista Científica Hermes**, n. 15, p. 122-141, jan. – jun., 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4776/477656007007.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MASSIE, R. Key Idenrifiers of Corporate Governance Maturity: A literature Review. In: European Academic Conference on Internal Auditand Corporate Governance, 10th, Verona. **Anais...Itália**. 2012. p. 1-31. Disponível em: <<http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/Ruth-Massie.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2020.

MELO, R. T.de; JESUS, V. M. de. Avaliação 360° dos Membros de um Conselho de Administração pelo Método ANP. **Revista de Ciência, Tecnologia e Inovação**, v.º 3, dezembro, 2017. Disponível em: <<http://unifeso.edu.br/revista/index.php/revistacienciatecnologiainovacao/article/view/396/397>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

MEZZENA, B.; ZWICKER, R. Benefícios e dificuldades do modelo CMM de melhoria do processo de Software. **Revista de Gestão da USO**, São Paulo, v. 14, n.3, p. 107-121, jul./set., 2007. Disponível em: <

<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36608/39329/0#:~:text=A%20implanta%C3%A7%C3%A3o%20do%20modelo%20CMM,para%20a%20gest%C3%A3o%20do%20modelo>>. Acesso em: 16 jun. 2022.

MOLINARO, L. F. R. **Gestão da Tecnologia da Informação**: governança de TI arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MORAIS, E. A. M.; AMBRÓSIO, A. P. L. **Mineração de textos**. Instituto de Informática Universidade Federal de Goiás, 2007. Relatório Técnico. Disponível em: < http://ww2.inf.ufg.br/sites/default/files/uploads/relatorios-tecnicos/RT-INF_005-07.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MORAIS, L. Governança corporativa nas organizações e seus benefícios. 2017. 41f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Rio Verde, Goiás, 2017. Disponível em: <

<http://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20E%20SEUS%20BENEF%C3%8DCIOS.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

MOREIRA, M. A. R.; SILVA, I. A. dos S. Aplicabilidade dos frameworks ITIL e COBIT através de um estudo de caso. In: 10 International Conference on Information Systems and Technology Management, 10, 2013. **Anais...**São Paulo, 2013. Disponível em:

<http://www.teraits.com/marcio/20130613_10oCONTECSI_AplicabilidadeITIL&COBIT.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

MÜSSNICK, F. A. M. **O conceito de conselheiro independente como instrumento de governança corporativa**. 82f. Monografia (Bacharel em Direito), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: < <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/26082/26082.PDF>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

NASCIMENTO, A. P. do. **Avaliação da maturidade de sistemas de gestão da qualidade dos fornecedores e possíveis impactos nos seus resultados de desempenho**. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/2848>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

NASCIMENTO, A. P. de; et al. Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão de Qualidade. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, abr./jun., p. 250-266, 2016. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/0104-530X-gp-0104-530X2222-15.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

NASCIMENTO, R. B. do. **Modelo multicritério de avaliação da maturidade em gestão de risco**. 71 f. Dissertação (Mestrado profissional m computação aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/34047/1/2018_RobertaBrand%C3%A3oNascimento.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. R.; CARVALHO, R. B. de. Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. **Informação & informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 375 – 406, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/20665>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

NDLTD. 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B6G_HvAHMBqFYUICbGNXbnFyVHc/view>. Acesso em: 9 NOV. 2020.

NOGUEIRA, V. C. G.N. **Maturidade em governança corporativa**: pesquisa aplicada às Cooperativas de Crédito Singulares no Município de Guarulhos. 2015. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1606/1/Vinicius%20Camilo%20Galvao%20Nogueira.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2020.

OCEG& NACD. Open Compliance and EthicsGroup (OCEG) &National Association of Corporate Directors (NACD). OCEG corporate governance maturit model, 2007. Disponível em: <<http://old.oceg.org/view/CGMM>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

OECD. **OECD.ORG**. 2019. Disponível em: <<https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/o-brasil-deve-cessar-imediatamente-as-ameacas-a-independencia-e-a-capacidade-das-autoridades-publicas-para-combater-a-corrupcao.htm>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

_____. **OECD. Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2020.

OGC. **The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle**. The Stationery Office, London, 2010. Disponível em: <<https://www.training.com.br/download/ITIL%20v3%20Study%20Guide.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

OLIVEIRA, D. M.; FERNANDES, A. A.; GARCIA, E. da C. **O desafio multidisciplinar**, p.13-26, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Purificacao/publication/340217411_A_LEI_DE_CHICO_NAO_E_DE_FRANCISCO_O_RACISMO_INSTITUCIONAL_PRESENTE_NO_COMBATE_AO_TRABALHO_INFANTIL/links/600a10dfa6fdccdc86fc9c9/A-LEI-DE-CHICO-NAO-E-DE-FRANCISCO-O-RACISMO-INSTITUCIONAL-PRESENTE-NO-COMBATE-AO-TRABALHO-INFANTIL.pdf#page=25>. Acesso em: 06 ago. 2021.

OLIVEIRA, M. C.; et al. Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileira e alinhamento às demandas do mercado de capitais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.10, n.3, jul./set., 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228655002.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

OLIVEIRA, M.; et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: km³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v.10, n.4, Lisboa, out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v10n4/v10n4a03.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020.

OLIVEIRA, M. P. V. de. **Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos**: precedências e os pontos-chave de transição. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9BEJT8/1/tese_marcos_paulo_valadares_de_oliveira.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2020.

OLIVEIRA, W. A. de. Modelos de Maturidade Visão Geral. **MundoPM**, 2006. p. 6. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/modelos-maturidade.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2021.

O'CONNOR, T.; BRYNE, J. Governance and the corporate life-cycle. dez. 2013. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2368562>. Acesso em: 6 jul. 2020.

O'NEILL, A. An action framework for compliance and governance. **Clinical Governance**. v. 19, n. 4, 2014, p. 342-359. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CGIJ-07-2014-0022/full/html>>. Acesso em: 26 dez. 2021.

ONU. **Nações Unidas Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/ods16/>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

PAI, L. D. Governança corporativa & ética nas organizações. **Revista multidisciplinar da Uniesp**, n. 06, dez. 2008. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180403124345.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2021.

PAIVA, B. G. M. de. **Mensuração do grau de maturidade da governança corporativa em cooperativas de crédito pelo método Análise Hierárquica de Processos – AHP**. 154 f. Tese (Doutorado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/21626/2/Benedito%20Geovani%20Martins%20de%20Paiva.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

PARTYKA, R. B.; LANA, J. Estrutura de propriedade como um mecanismo de governança corporativa no Brasil. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v.8, n. 34, p.111-121, 2020. Disponível em: <<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/2027>>. Acesso em: 22 out. 2020.

PAULK, M. C. A history of the capability maturity model for software. **SQL**, v. 12, n.1, 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.216.199&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

PAULK, M. M; *et al.* Capability Maturity Modelsm for software, version 1.1. **IEEE Software**, v. 10, n. 4, p. 18 – 27, ago/1993. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/3246910_Capability_Maturity_Model_Version_1_1/link/004635304dbc653a4a000000/download>. Acesso em: 21 jul 2020.

PEREIRA, M. G. **Artigos científicos**: como redigir, publicar e avaliar. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2018.

PEREIRA, R.; SILVA, M. M.da. ITILMaturity Model. In: IEEE 15 thInternational Enterprise DistributedObjectComputing, **Conference**, 2011, p. 259-268. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Mira-Da-Silva/publication/241172182_ITIL_maturity_model/links/02e7e53b9d41056039000000/ITIL-maturity-model.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2021.

PERES, J. R.; BRIZOTI, N. **Compliance corrupção e fraudes no mundo empresarial**. 1ªed. São Paulo: Câmara do Livro, 2016. Disponível em: <<http://www.komp.com.br/gallery/ccfme-v1-ebook2a.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2020.

PIMENTEL, T. C. **Modelagem de processos de TI**: uma aplicação prática do BPM e Cobit na SEEDF. 83 f. Trabalho de graduação (Bacharelado em Engenheiro de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/21178/1/2018_TatyelleCarvalhoPimentel_tcc.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

PINTO, A. G. C.; *et al.* **Governança corporativa e as normas internacionais de contabilidade**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade, 2014. Disponível em:

<https://www2.crcpr.org.br/uploads/arquivo/2014_07_22_53ceb2a406bd6.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

POBLACIÓN, D. A.. Literatura cinzenta ou não convencional: um desafio a ser enfrentado. **Ciência da informação**, v. 21, n.3, p. 243-246, set./dez. 1992. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/438/438>>. Acesso em: 7 jul. 2020.

PONTES, O. Futuro mais ético. **Caderno do pacto**, v. 2, dez. 2015. Grupo temático anticorrupção. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/89484/1562341214CadernoAnticorrucao.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2020.

PÖPPEL DUß, J.; RÖGLINGER, M. Whats makes a use ful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *In: European Conference on Information Systems*, 19th, 2011. **Anais...**Finlândia, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/221409904_What_makes_a_useful_maturity_model_A_framework_of_general_design_principles_for_maturity_models_and_its_demonstration_in_business_process_management>. Acesso em: 23 jul. 2020.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2016. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/Livro/00-LIVRO/20-Maturidade_na_Gestao_de_Projetos-v6_CORRIGIDO.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

PRADO, M. A. do. **Um modelo de maturidade digital para as cooperativas do agronegócio**. 149 p. Mestrado (Profissional em Gestão de Cooperativas) –Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: < <http://www.paranacooperativo.coop.br/acervo/assets/files/Marco%20Prado.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2020.

PRADO, E. P.V.; BARATA, A. M. Nível de maturidade da governança de TI: um estudo de caso de aplicação do ITIL. **Journal on Advances in Theoreticanand Applied Informatics**, v. 4, n. 1, p. 17-27, out 2018. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/jadi/article/view/2721>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

PRANANTO, A; MCKAY, J.; MARSHALL, P. A study of the progression of e-business maturity in Australian SMEs: Some evidende of the appluicability of stages of growth for e-business model. *In: Proceedings of the Pasific Asia Conference on Information Systems*. 7th.**Anais...** 2003.p.68-80. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/236204055_A_Study_of_the_Progression_of_E-Business_Maturity_in_Australian_SMEs>. Acesso em: 23 jul. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. D. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINTELLA, H. L. M. de M.; ROCHA, H. M. Avaliação do nível de maturidade no processo de desenvolvimento de produtos automotivos no Sul Fluminense. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, II, 2005. **Anais...**2005. p.36-49. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/363_PDP.pdf>. Acesso em 20 jul. 2020.

RABER, D.; WINTER, R.; WORTMANN, F. Using quantitative analyses to construct a capability maturity model for business intelligence *In*: **System Science (HICSS), 2012 45 TH Hawaii International Conference on**. IEEE, 2012. p. 4219-4228. Disponível em: < <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6149408>>. Acesso em: 06 fev. 2021.

RAMALHO, A. M. Governança corporativa em *startups*. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, v. 5, n.2, p. 74-91, jul./dez, 2019. Disponível em: < <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/5880/pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

RAMOS, P. K. **Fraudes contábeis**: análise dos grandes escândalos corporativos ocorridos no período de 2000 a 2012. 104 p. Monografia (Auditoria Integral) – Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em:<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51296/R%20-%20E%20-%20PATRICIA%20KEIKO%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 jul 2020.

REHMAN, A.; HASHIM, F. Is corporate governance maturity measurable? **Corporate Governance**, v. 20, n. 4, p. 601-619, 2020a. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/340608418_Is_corporate_governance_maturity_measurable>. Acesso em: 5 jul. 2020.

_____. A conceptual framework: forensic accounting and corporate governance maturity, **International Journal of Accounting, Finance and Business**, v. 5 n. 30, p. 52-63, 2020b. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Ali_Rehman12/publication/346561054_A_Conceptual_Framework_Forensic_Accounting_and_Corporate_Governance_Maturity/links/5fc73a51299bf188d4e8f645/A-Conceptual-Framework-Forensic-Accounting-and-Corporate-Governance-Maturity.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

RIBEIRO, G. A. C. **Impacto do Enterprise Risk Management na performance das empresas ibéricas cotadas**. 2021. 51 f. Dissertação (Mestre em Finanças). Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: < <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/35098/1/202749240.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2021.

RIBEIRO JUNIOR, R. M. **Governança e nível de maturidade a adesão de boas práticas**: um estudo em cooperativas de crédito. 176 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19566/2/Roberto%20Marchelli%20Ribeiro%20Junior.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2020.

RIBEIRO NETO; R. M.; FAMÁ R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro – o novo mercado. **Revista de Administração**, v. 37, n. 1, p. 29-38, janeiro/março 2002. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v37n1p29a38.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RIGON, E. A.; WESTPHALL, C. M. Modelo de avaliação da maturidade da segurança da informação. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 12, n. 1, p. 1-19, jan. - mai./2013. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/2127c16426c0e6e4827902a938df747f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=178195>>. Acesso em: 17 jul. 2020.

RIMS, Risk and Insurance Management Society. RIMS Risk maturity model for enterprise risk management, 2006. Disponível em: <https://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

RISSATTI, J. C.; et.al. Determinantes para Aprovação do Pacote de Remuneração dos Executivos por Parte dos Acionistas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.16, n. 1, p.53-73, jan. mar. 2022. Disponível em: <<https://www.repec.org.br/repec/article/view/2959>>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ROCHA, A. Modelos de maturidade para a gestão dos sistemas e tecnologias de informação na saúde. **Interciência**, v. 37, n. 12, p. 934-940, dezembro, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/339/33925592011.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020.

RODRIGUES, R. S. **Comparativo de Aplicabilidade entre os Gerenciadores de Serviços ITIL e COBIT**. 58 f. Trabalho de Graduação (Ciência da Computação) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2015. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/3299/Tcc_Oficial_Ricardo%20SR_Comparativo%20de%20Aplicabilidade%20entre%20os%20G.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 jan. 2022.

RODRIGUES, T. R. **Nível de maturidade em sistema de gestão**: uma abordagem baseada na NBR ISSO-9004:2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/197/1/B_Roberto%20Torres%20Rodrigues.pdf>. Acesso em: 6 set. 2020.

RODRIGUES, F. R. **Governança corporativa e desempenho econômico e financeiro**: um estudo em companhias do mercado de capitais brasileiro no segmento educacional. 79 f. Monografia (Especialização MBA em Controladoria e Finanças) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <
http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6851/Fernando%20Rebechi%20Rodrigues_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 out. 2020.

ROSA, A. da; SILVA, P. M. da. Alinhamento entre negócios de TI. **Administração de Empresas em revista**, v. 2, n. 16, 2019. Disponível em:
 <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/382>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

ROSSONI, L.; SILVA, C. L. M. da. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 173-198, 2010. Disponível em:
 <<https://www.scielo.br/j/rac/a/yNYybqf4tJNgDPJBnPr4XZM/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

ROSSOUW, G. J.; VAN VUUREN, L.J. Modes of Managing Morality: A descriptive Model of Strategies for Managing Ethics. **Journal of Business Ethics**, n. 46, p. 389-402, 2003. Disponível em:
 <<https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1025645402328>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

ROTTA, C.; HILLBRECHT, R. O.; BALBINOTTO NETO, G. A governança corporativa no mundo. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. **Anais...Brasília**, 2005. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-eorc-1870.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

RUBINO, M.; VITOLLA, F. Corporate governance and the information system: how a framework IT governance supports ERM. **Corporate Governance**, v. 14, n. 3, 2014, p. 320-338. Disponível em: <https://www-emerald.ez22.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/CG-06-2013-0067/full/pdf?title=corporate-governance-and-the-information-system-how-a-framework-for-it-governance-supports-erm>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

SAMPAIO, A. A. de c. **Avaliação do processo de desenvolvimento de software**: uma abordagem baseada no CMM. 183f. Dissertação (Mestre em Engenharia Eletrotécnica de Computadores) – Faculdade de engenharia da Universidade do Porto, 1996. Disponível em: < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/12316/2/Texto%20integral.pdf> >. Acesso em: 13 jun. 2022.

SANTANA, M. H. O novo mercado. In: Focus 5. **Novo Mercado and its Followers: Case Studies in Corporate Governance Reform**. Global Corporate Governance, 2008. p. 1-27. Disponível em: <

http://www.b3.com.br/data/files/2C/46/8A/B7/88337610515A8076AC094EA8/Focus%205_Capitulo%20Novo%20Mercado%20_IFC%202008_.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

SANTOS, A. A.; et al. Códigos de governança corporativa dos países latino-americanos: análise das práticas da ONU. **Revista de administração Mackenzie**, v. 21, n. 6, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/gVh5GTz5cX6hSh9q7qbGNZF/?format=pdf&lang=pt>>.

SANTOS, B. R. P. DOS; DAMIAN, I. P. M. O Mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v.24, n. 3, p. 253- 274, set. / dez, 2018. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/76910/48733>>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SANTOS, E. A. dos. **Auditoria governamental**: a importância do desenvolvimento profissional da equipe de auditores internos. 44f. Trabalho de graduação (bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28916/1/2020_ErisvaldoAlvesDosSantos_tcc.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.

SANTOS, M. D. de S.; COAN, F. M. J. Princípios da governança corporativa aplicáveis em empresas de capital fechado. **Revista Contabilidade & Amazônia**, v. 10, n. 1, p. 26-51, jan./dez, 2017. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20180412111735id_/http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/viewFile/3126/pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

SANTOS, S. D. dos. **Prática de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito**. 212 f. Dissertação (Mestrado em Ciências), Departamento de contabilidade e atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12082016-121333/publico/CorrigidoSandro.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

SANTOS, R. A. dos; GUEVARA, A. J. de H; AMORIM, M. C. S. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n.1, p. 53-66, jav./fev. 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302771>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

SCIELO. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/?lng=pt>>. Acesso em: 7 set. 2020.

SCHERER, F. I.; BURIOL, J. Implantação do Conselho de Administração conforme as boas práticas da governança corporativa: estudo de caso na química Ltda. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 8, n. 2, p. 46-59, jul./dez, 2011. Disponível

em:<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/993>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SCHIMITH, P. F.; CHAGAS, P. B. A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso. In: XXXIX Sema, 2009, Maringá. **Anais...Caderno de administração**, Maringá, 2009, p.12-25. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/11613/6226>>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SHARMA, N. Understanding Corporate Governance in a Comparative Contexto f India & New Zealand. **International Journal of Research in Management and Pharmacy**, India, v. 3, n. 1, jan./feb. 2014. Disponível em: <http://www.raijmr.com/ijrmp/wp-content/uploads/2017/11/IJRMP_2014_vol03_issue_01_05.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, B. A de O.; KRAUTER, E. Indicadores Financeiros e Governança Corporativa de Companhias Brasileiras: uma Análise sob a Ótica da Restrição Financeira. **Revista Management in Perspective**, v. 1, n. 1, p. 9 – 33, jan. / jun. 2020. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/44206/28792>>. Acesso: 23 out. 2020.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, F. C. A.; SIMÕES, C. F.; SILVA, R. A. Estudo da maturidade de processos Cobit na Eletrobrás. **Revista Geintec-Gestão Inovação e Tecnologias**, v. 7, n. 3, p. 3939-3955, jul./ago/set, 2017. Disponível em: <<https://revistageintec.net/index.php/revista/article/view/768>>. Acesso em: 02 jan. 2022.

SILVA, G. R. da. Governance&charity: Os benefícios da associação governança corporativa e caridade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n.2, p.214, mar./abr. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/74651>>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SILVA, F. G. da; HARTMANN, A; REIS, D. R. dos. Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia. **Revista científica eletrônica de engenharia de produção**, v. 8, n. 4, 2008. Disponível em:<<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/139>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SILVA, G. B. de. **Evolução de uma ferramenta de autoavaliação de processos de software**. 130 f. Trabalho de graduação (Bacharel em Sistema de Informação) – Departamento de Informática e Estatística, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/202454>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

SILVA, R.; NETO SEIBERT, R. M. Governança corporativa -história e tendências. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicadas**, Blumenau, v.9, n.3, p. 76-101, 2015. Disponível em: < <https://silo.tips/download/governana-corporativa-historia-e-tendencias>>. Acesso em: 21 out. 2020.

SILVA, R. A. da; SANTOS, R. N. M.; RODRIGUES, R. S. Estudo bibliométrico na base LISA: um enfoque nos artigos sobre os surdos. **Em questão**, v.17, n. 1, p. 289 – 304, jan. / jun. 2011. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/download/17708/12938>>. Acesso em: 7 set. 2020.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 250 p. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/publico/Tese_Doutorado_AlexandreDiMiceli_30Nov04.pdf >. Acesso em: 6 jul. 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **MÉTODOS DE PESQUISA**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p.31 – 42. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Rac**, v. 13, n. 2, p. 228-246, abr./jun.2009. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

SILVÉRIO, P. M. P. **A designação de Administradores por acionistas minoritários**. 150 f. Dissertação (Mestre em Direito das Empresas), Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13018/1/2016_ECSH_DEP_A.Designa%C3%A7%C3%A3o.de.Administradores.por.Acionistas.Minorit%C3%A1rios_PedroSilverio.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

SIMÕES, A. R. C. **Governança Corporativa: adesão de boas práticas pelas cooperativas de crédito do nordeste**. 2017. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Universidade Federal da

Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/9845/2/Arquivototal.pdf>>. Acesso em:
14 out. 2020.

SOUSA, L. de. **Corrupção**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2011.

SOUSA FILHO, A. G. de. **Análise do processo de elaboração e implementação do novo regimento interno do sistema de bibliotecas da universidade federal do Paraíba**. 2015. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional – Gestão de Organizações Aprendentes), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/5889/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em:
01 jun. 2022.

SOUZA, A. A. M.; IGLESIAS, T. M.G. A relevância da governança corporativa como conduta de gestão nos estudos acadêmicos nos anos de 2010 a 2017. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v.8, n. 32, p. 24-42, 2020. Disponível em:
<<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/2005>>. Acesso em:
19 out. 2020.

SOUZA, A. B.; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Revista gestão e desenvolvimento**, v.17, n.1, p. 148-174, jan./abr. 2020. Disponível em:
<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723/2490>>. Acesso em: 27 out. 2020.

SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. **Perspectiva em gestão & conhecimento**, v.5, número especial, p. 5-26, out. 2015. Disponível em:
<https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2015/12/pdf_30832ed563_0000019219.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2022.

The World Bank Washington. **Governance and development**, 1992. Disponível em:
<<http://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2020.

TOLEDO, D. W. G. de. **Viabilidade de implantação do 1º nível de governança corporativa no IFSP – Campus Hortolândia – sob a ótica do institucionalismo**. 2017. 282 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9211/DissDWGT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 out. 2022.

TONINI, A. C.; CARVALHO, M. M. de; SPINOLA, M de M. Contribuição dos modelos de qualidade e maturidade na melhoria dos processos de *software*. **Produção**, v. 18,

n. 2, p. 275-286, 2008. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/06.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

TORRES, H. K. M. L. **Pressupostos para elaboração de um modelo de maturidade para gestão da inovação**. 65 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015. Disponível em:< <https://silo.tips/download/pressupostos-para-elaboracao-de-um-modelo-de-maturidade-para-gestao-da-inovacao>>. Acesso em: 06 fev. 2020.

TORRES, A. L. de L.; et al. Implantação de boas práticas do ITIL V3 em conformidade com o modelo de maturidade de processos – PMF: estudo de caso Sebrae-PB. In: XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2018, Rio de Janeiro. **Simpósio...**Rio de Janeiro, 2018. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/1302647.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

TRIGUEIRO, E. S. de O.; RODRIGUES, M. do S. de S. Comportamento moral organizacional no serviço público. **Revista expressão Católica**, v. 3, n. 1, 2014. Disponível em:
<<http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1399>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

UNERMAN, J.; O' DWYER, B. Enron, WorldCom, Andersen Et al.: a challenge to modernity. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 15, p. 733-749, ago./out. 2004. Disponível em:< <https://url.gratis/mjr1a>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. Guidance on good practices in corporate governance disclosure. New York, 2006. Disponível em: <https://unctad.org/system/files/official-document/iteteb20063_en.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

URBIZAGASTEGUI, R.. A produtividade dos autores sobre a Lei de Lotka. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 81 –102, mai/ago, 2008. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a07v37n2.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

VAN STEENBERGEN, M.; BERG, M. van den; BRINKKEMPER, S. An Instrument for the Development of the Enterprise Architecture Practice. In: ICEIS 2007, Proceedings of the Ninth International Conference on Enterprise Information Systems, **Conferência...**Portugal, 2007a. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/220711115_An_Instrument_for_the_Development_of_the_Enterprise_Architecture_Practice>. Acesso em: 19 jan. 2022.

_____. A Balanced Approach to Developing the Enterprise Architecture Practice. In: ICEIS 2007, Proceedings of the Ninth International Conference on Enterprise Information Systems, **Conferência...**Portugal, 2007b. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/220711811_A_Balanced_Approach_to_Developing_the_Enterprise_Architecture_Practice>. Disponível em: 21 jan. 2022.

VAN STEENBERGEN, M.; et al. The Dynamic Architecture Maturity Matrix: Instrument Analysis and Refinement. In: ICSOC/Service Wave09: Proceedings of the 2009 international conference on Service-oriented computing. 2009. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.5555/1926618.1926624>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

VAN STEENBERGEN, M.; et al. The Design of Focus Area Maturity Models. In: Internacional Conference on Design Science Research in Information Systems. 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-13335-0_22>. Acesso em: 25 jan. 2022.

VAN STEENBERGEN, M.; et al. Improving IS functions Step by Step: The use of focus área maturity models. **Scandinavian Journal of Informaion Systems**, v. 25n n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/311667299_Improving_IS_Functions_Step_by_Step_The_use_of_focus_area_maturity_models>. Acesso em: 21 jan. 2022.

VISINTIN, L. **Modelo de maturidade de dados abertos**: uma matriz de referência para organizações. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2021. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2021/12/tese_lidiane_Assinado-compressed.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2022.

XAVIER, F. A.; *et al.* Modelos de maturidade da Eco-inovação: Lacunas e oportunidades para pesquisas futuras. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n.7, p. 44160-44186, jul. 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/12798>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

ZAGUIR, N. A.; MARTINS, M. R. Revisão Crítica do OPM3: um estudo de redundâncias. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, 2007. Disponível: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/82>>. Acesso em: 15 jul.2020.

ZINGALES, L. Cause and Effects of the Lehman Brothers Bankruptcy. *In*: Committee on Oversight and Government Reform U.S House of Representatives. **Anais ...** Chicago: Universidade de Chicago, jan. 2008, p. 23-25. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/251802804_Causes_and_Effects_of_the_Lehman_Brothers_Bankruptcy>. Acesso em: 5 jul. 2020.

WEBER, I. **Uma ferramenta para avaliação do grau de maturidade da governança de TI em relação às boas práticas estabelecidas pelo ITIL e pelo COBIT**. 140 f. Trabalho de graduação (Bacharel em sistema de informação), Centro

Universitário Univates, Lajeado, 2013. Disponível em:
<<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/359/1/Ismael%20Weber.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

WEBER, G. E.; SANTOS, S. R.T. dos. Governança corporativa no setor público: um estudo aplicado à companhia Riograndense de saneamento. **Revista eletrônica de Ciências Contábeis**, v.9, n.1, 2020. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1608>>. Acesso em: 19 out. 2020.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v.54, n.12, december, 2012. p.1317-1339. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950584912001334>>. Acesso em: 06 fev. 2021.

WILKINSON, N.; PLANT, K. A framework for the development of na organisational governance maturity model: a tool for intenal auditors. **Southern African Journal of accountability and auditing research**, v. 13, p. 19-31, 2012. Disponível em:
<[https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/19969/Wilkinson_Framework\(2012\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/19969/Wilkinson_Framework(2012).pdf?sequence=1)>. Acesso em: 10 ago. 2021.

YOSHIDA, N. D. Análise bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n.1, jan./jun., 2010, p. 52-84. Disponível em:<<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=250c6536e0556e03JmItldHM9MTY2MDY3MTE3MSZpZ3VpZD1jYmQyODE4OS0xNDVILTRiZDAtYTgwMS1kYzA0MDEyOTQ2NDAmW5zaWQ9NTE2NA&ptn=3&hsh=3&fclid=74210c70-1d89-11ed-a4e1-557f908f971b&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cucmV2aXN0YWZ1dHVyZS5vcmcvRINSSi9hcnRpY2xlL2Rvd25sb2FkLzQ1LzY4LzA&ntb=1>>. Acesso em: 16 ago. 2022.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 1ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas
Conselho de Administração	Missão do Conselho de Administração
	Competência de Administração
	Comitês do Conselho de Administração
	Auditoria independente
	Tamanho do Conselho
	Reunião dos conselheiros externos (sessão executiva)
	Convidados para as reuniões do Conselho de Administração
	Avaliação do Conselho e do Conselheiro
O conselheiro	Qualificação do conselheiro
	Prazo do mandato
	Limite de idade
	Mudança de ocupação principal do conselheiro
	Remuneração do conselheiro
	Consultas externas
Independência	Conselheiros independente
	Conselheiros internos e externos
	Presidente do Conselho e da Diretoria
	Liderança independente do Conselho
Transparência / “Disclosure”	Porta-voz da empresa
	Informação balanceada
	Veracidade da informação
	Sistema de avaliação
	Ações e remuneração dos Conselhos e Diretores
	Práticas de governança corporativa
Processos e funcionamento do Conselho de Administração	Avaliação do executivo principal
	Planejamento da sucessão
	Introdução de novos conselheiros
Reuniões do Conselho de Administração	Documentação das reuniões
	Agenda
	Atas das reuniões do Conselho de Administração

APÊNDICE 2 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 2ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas	
A propriedade – acionista, quotista, sócios	Uma ação/um voto	
	Acordos entre proprietários	
	Registro de proprietários	
	Assembleia geral	Competências
		Convocação
		Localidade
		Agenda e documentação
		Assuntos de interesse dos proprietários
		Perguntas prévias dos proprietários
		Regras de votação
	Mudança de controle da empresa	Ação de venda dos minoritários (<i>tag along</i>)
		Fechamento de capital
		Medidas protetoras do “ <i>status quo</i> ” (<i>poisonpills</i>)
O Conselho de Administração	Uso de informação privilegiada (<i>insideron formation</i>)	
	Arbitragem	
	Conselho familiar	
	O Conselho de Administração	
	Missão do Conselho de Administração	
	Competências	
	Comitês	
	Tamanho	
	Conselheiros internos e externos	
	Reunião dos conselheiros externos	
	Convidados para as reuniões	
	Avaliação do conselho e do conselheiro	
	Qualificação do conselheiro	
	Prazo do mandato	
	Limite de idade	
	Mudança de ocupação principal do conselheiro	
	Remuneração	
Consultas externas		

Partes / divisões	Práticas recomendadas
	Conselheiro independente
	O presidente do Conselho de Administração
	Presidente do conselho e da diretoria
	Liderança independente do conselho
	Porta-voz da empresa
	Avaliação do executivo principal
	Planejamento da sucessão
	Introdução de novos conselheiros
	Documentação das reuniões
	Agenda
	Atas das reuniões
	Relacionamento com os proprietários
	Relacionamento com o Executivo Principal (CEO) e a Diretoria
	Relacionamento com os Auditores Independentes
A gestão - o Executivo Principal (CEO) e a Diretoria	Relacionamento com o Conselho Fiscal
	Competências
	Indicação dos membros da diretoria
	Dever de prestar contas (<i>accountability</i>)
	Relatório anual
	Código das melhores práticas de governança corporativa
	Participação e remuneração dos conselheiros e diretores
	Informações periódicas
	Fatos relevantes
	Transparência
A auditoria – auditoria independente	Padrões internacionais de contabilidade
	Divulgação simultânea e canais de “ <i>disclosure</i> ”
	Código de ética
	Relacionamento com o Conselho de Administração
	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)
	Relacionamento com os Auditores Independentes
	Relacionamento com o Conselho Fiscal
	Auditoria independente
	Competências
	Plano anual dos trabalhos e acordos de honorários
	Prazo de contrato
	Consultoria

Partes / divisões	Práticas recomendadas
	Relacionamento com os proprietários, o Conselho de Administração e o Comitê de auditoria
	Relacionamento com o Executivo Principal (CEO) e a Diretoria
	Relacionamento com o Conselho Fiscal
	Declaração de Independência
	O Conselho Fiscal
	Competência
	Relacionamento com os proprietários
A Fiscalização – Conselho Fiscal	Relacionamento com o Conselho de Administração, o CEO e a Diretoria
	Relacionamento com os Auditores Independentes
	Código de ética
Ética / Conflitos de interesse	Abrangência
	Conflitos de interesse
	Afastamento das discussões e deliberações

APÊNDICE 3 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 3ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas
Propriedade	Propriedade – sócios
	Conceito “uma ação = um voto”
	Acordos entre os sócios
	Registro de sócios
	Principais competências
	Convocação -antecedência
	Local, data e hora
	Pauta e documentação
	Proposta dos sócios
	Perguntas prévias dos sócios
	Regras de votação
	Conflito de interesses nas assembleias gerais
	Aquisição de controle
	Condições de saída de sócios
	Uso de informação privilegiada (<i>insiderinformation</i>)
Conselho de Administração	Arbitragem
	Conselho de família
	Dispersão das ações (<i>freefloat</i>)
	Conselho de Administração
	Conselho Consultivo
	Missão do Conselho de Administração
	Competências
	Regimento interno do Conselho
	Presidente do Conselho
	Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)
	Comitês
	Comitê de Auditoria
	Composição do comitê de auditoria
	Qualificações e compromisso
	Relacionamento com o Conselho de Administração, o executivo principal (CEO) e a Diretoria

Partes / divisões	Práticas recomendadas	
		Relacionamento com os auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais
		Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros
	Número de membros	
	Conselheiros independentes, externos e internos	
	Conselheiros independentes	
	Reunião dos conselheiros independentes e externos	
	Convidados para as reuniões do Conselho	
	Avaliação do Conselho e do conselheiro	
	Qualificação do conselheiro	
	Composição do Conselho	
	Prazo do mandato	
	Idade	
	Mudança da ocupação principal do conselheiro	
	Remuneração	
	Orçamento do Conselho e consultas externas	
	Liderança independente do Conselho	
	Porta-voz da sociedade	
	Relacionamento com o executivo principal (CEO) e demais diretores	
	Avaliação da Diretoria executiva	
	Planejamento da sucessão	
	Introdução de novos conselheiros	
	Secretaria do Conselho de Administração	
	Datas e pautas das reuniões	
	Documentação e preparação das reuniões	
	Atas das reuniões	
	Auditoria independente	
	Auditoria interna	
	Relacionamento com o Conselho Fiscal	
	Conselheiros suplentes	
	Educação contínua dos conselheiros	
	Gerenciamento de riscos	
	Confidencialidade	
	Divulgação da responsabilidade corporativa	
Gestão	Competências – Executivo principal	

Partes / divisões	Práticas recomendadas	
	Indicação dos diretores	
	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	
	Transparência (<i>disclosure</i>)	
	Relatório anual	Práticas de Governança Corporativa
		Participações e remuneração dos conselheiros e diretores
		Padrões internacionais de contabilidade
	Controles internos	
	Código de conduta	
	Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da Diretoria	
	Remuneração	
	Acesso às instalações, informação e arquivos	
	Auditoria independente	
Auditoria independente	Parecer dos auditores independentes	
	Contratação, remuneração, retenção e destituição	
	Recomendações do auditor independente	
	Contratação e independência	
	Serviços extra-auditoria	
	Normas profissionais de independência	
	Conselho fiscal	
Conselho fiscal	Composição	
	Agenda de trabalho	
	Relacionamento com os sócios	
	Relacionamento com o Comitê de Auditoria	
	Relacionamento com os auditores independentes	
	Relacionamento com a auditoria interna	
	Remuneração do Conselho Fiscal	
	Pareceres do Conselho Fiscal	
	Código de conduta	Abrangência
	Conflito de Interesses	Operações com partes relacionadas
Conflito de Interesses		Afastamento das discussões e deliberações

APÊNDICE 4 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 4ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas		
Propriedade	Propriedade – sócios		
	Conceito “uma ação = um voto”		
	Acordos entre os sócios		
	Assembleia geral / reunião de sócios	Principais competências	
		Convocação e realização da assembleia	
		Pauta e documentação	
		Proposta dos sócios	
	Regras de votação e registro de sócios	Perguntas prévias dos sócios	
			Manual para a participação nas assembleias
			Voto por procuração (<i>proxy voting</i>)
Conselho de Administração	Transferência de controle	Conflito de interesses nas Assembleias gerais	
	Mecanismo de proteção à tomada de controle (<i>poison pills</i>)		
	Condições de saída de sócios		
	Mediação e arbitragem		
	Conselho de Família		
	Liquidez dos títulos		
	Política de dividendos		
	Conselho de Administração		
	Missão do Conselho de Administração		
	Atribuições	Gerenciamento de riscos corporativos	
		Sustentabilidade	
		Política de porta-vozes	
	Composição do Conselho de Administração		
	Qualificação do conselho de administração		
	Idade		
	Prazo do mandato		
	Disponibilidade de tempo	Participação em outros conselhos e comitês	

Partes / divisões	Práticas recomendadas	
	Presidente do conselho	
	Segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente	
	Sessões executivas	
	Convidados para as reuniões do Conselho	
	Conselheiros suplentes	
	Número de membros	
	Conselheiros independentes, externos e internos	
	Conselheiros independentes	Papel dos conselheiros independentes na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho
		Reunião dos conselheiros independentes e externos
	Educação contínua dos conselheiros	
	Avaliação do conselho e do conselheiro	
	Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria-Executiva	
	Planejamento da sucessão	
	Introdução de novos conselheiros	
	Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>)	
	Mudança da ocupação principal do conselheiro	
	Remuneração dos conselheiros de administração	
	Regimento interno do Conselho	
	Orçamento do Conselho e consultas externas	
	Conselho Consultivo	
	Comitês do Conselho de Administração	
	Composição dos comitês	Qualificações e compromisso
Comitê de Auditoria		Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a Diretoria
		Relacionamento com os auditores independentes
		Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros
Comitê de Recursos Humanos		
Ouvidoria e Canal de Denúncias		

Partes / divisões	Práticas recomendadas		
	Auditoria Interna		
Gestão	Relacionamentos	Relacionamento com os sócios	
		Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados	
		Relacionamento com os comitês	
		Relacionamento com a Auditoria Independente	
		Relacionamento com a Auditoria Interna	
		Relacionamento com o Conselho Fiscal	
	Secretaria do Conselho de Administração		
	Datas e pautas das reuniões		
	Documentação e preparação das reuniões		
	Condução das reuniões		
	Atas das reuniões		
	Confidencialidade		
	Atribuições		
	Indicação dos diretores		
Gestão	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)		
	Transparência (<i>disclosure</i>)		
	Relatórios periódicos		
	Controles internos	Padrões internacionais	
	Código de Conduta		
	Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria		
	Remuneração dos gestores		
	Acesso às instalações, informações e arquivos		
	Auditoria independente		
	Parecer dos auditores independentes		
Auditoria independente	Contratação, remuneração, retenção e destituição		
	Recomendações do auditor independente		
	Contratação e independência		
	Serviços extra-auditoria		
Conselho fiscal	Normas profissionais de independência		
	Conselho fiscal		
	Composição		
	Agenda de trabalho		

Partes / divisões	Práticas recomendadas		
Condução e Conflito de interesses	Relacionamento com os sócios		
	Relacionamento com o Comitê de Auditoria		
	Relacionamento com os auditores independentes		
	Relacionamento com a Auditoria interna		
	Remuneração do Conselho Fiscal		
	Pareceres do Conselho Fiscal		
	Código de conduta	Abrangência	
	Conflito de interesses	Operações com partes relacionadas	
	Uso de informação privilegiada (<i>insider information</i>)	Afastamento das discussões e deliberações	
	Política de negociação de ações		
	Política de divulgação de informações		
	Política sobre contribuições e doações		
	Política de combate a atos ilícitos		

APÊNDICE 5 – PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” – 5ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas		
	Conceito “uma ação, um voto”		
Sócios	Estatuto / contrato social		
	Mecanismos de proteção da tomada de controle (<i>poison pills</i>)		
	Mediação e arbitragem		
	Acordo entre os sócios	Convocação e realização da assembleia geral	Manual para a participação na assembleia geral
		Pauta e documentação	Perguntas prévias dos sócios
		Proposta dos sócios	Indicação de conselheiros de administração e fiscais
		Regras de votação e registro de sócios	Voto por procuração
	Transferência de controle	Conflito de interesses na assembleia geral	
		Alienação de controle	
		Aquisição de controle	Decisão e manifestação da administração nas ofertas públicas de aquisição de ações (OPAs) por aquisição de controle
Conselho de Administração	Liquidez dos títulos		
	Política de dividendos		
	Conselho de família		
	Atribuições		
	Composição do Conselho de Administração	Seleção	
		Qualificação do Conselho de Administração	
		Número de membros	
	Independência dos conselheiros		
	Classes de conselheiros		
	Papel dos conselheiros independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho		
	Prazo do mandato		

Partes / divisões	Práticas recomendadas		
	Disponibilidade de tempo		
	Presidente do conselho	Ausência do presidente do conselho	
		Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	
	Conselheiros suplentes		
	Avaliação do conselho e dos conselheiros	Abordagem e escopo	
	Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva		
	Planejamento da sucessão		
	Introdução de novos conselheiros		
	Educação continuada dos conselheiros		
	Conselhos interconectados		
	Remuneração dos conselheiros de administração		
	Orçamento do conselho e consulta externos		
	Conselho consultivo		
	Regime interno		
	Comitês do Conselho de Administração	Composição dos comitês	
		Qualificações e compromisso	
	Comitê de auditoria		
	Secretaria de governança		
		Calendário e agendas	
		Material e preparação para as reuniões	
	Reuniões do Conselho de Administração	Dinâmica da reunião	Aspectos comportamentais
			Convidados para as reuniões do conselho
			Sessões exclusivas
	Confidencialidade	Elaboração e divulgação das atas	
Diretoria	Relacionamentos do Conselho de Administração	Relacionamento com os sócios e partes interessadas	
		Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados	
		Relacionamento com a auditoria independente	
		Relacionamento com a auditoria interna	
		Relacionamento com o conselho fiscal	
	Atribuições		

Partes / divisões		Práticas recomendadas	
	Indicação de diretores		
	Relacionamento com partes interessadas		
	Transparência	Política de comunicação de relatórios periódicos	
	Papel da diretoria no código de conduta		
	Avaliação da diretoria		
	Remuneração da diretoria		
	Acesso às instalações, informações e arquivos		
Órgão de fiscalização e controle	Comitê de auditoria	Relacionamento do comitê de auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a diretoria	
		Relacionamento com os auditores independentes	
		Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros	
		Composição	
	Conselho fiscal	Agenda de trabalho	
		Pareceres do conselho fiscal	
		Relacionamentos do conselho fiscal	Relacionamento com os sócios
	Relacionamento com o comitê de auditoria		
	Relacionamento com os auditores independentes		
	Relacionamento com a auditoria interna		
Auditoria independente	Remuneração do conselho fiscal		
	Relacionamento com o Conselho de Administração e/ou comitê de auditoria		
	Independência		
	Serviço extra-auditória		
	Relatório sobre as demonstrações financeiras e recomendações do auditor independente		
Auditoria interna			
	Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (<i>compliance</i>)		
	Código de conduta		
Condução e conflito de interesses	Canal de denúncias		

Partes / divisões	Práticas recomendadas	
	Comitê de conduta	
	Conflito de interesses	
	Transações entre partes relacionadas	
	Uso de informações privilegiadas	
	Política de negociação de ações	
	Política sobre contribuições e doações	
	Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita	

APÊNDICE 6 – COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DESCRITAS NO “CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA” DA 1ª EDIÇÃO A 5ª EDIÇÃO

Partes / divisões	Práticas recomendadas	Edição (ª)				
		1	2	3	4	5
A propriedade – acionista, quotista, sócios	Acordos entre proprietários (2ª) / Acordos entre os sócios (3ª / 4ª / 5ª)					
	Aquisição de controle					
	Arbitragem (2ª) (3ª) / mediação (4ª)(5ª)					
	Agenda e documentação (2ª) / pauta de documentação (3ª) (4ª) (5ª)					
	Assuntos de interesses dos proprietários (2ª) / proposta dos sócios (3ª) (4ª) (5ª)					
	Competências (2ª) / Principais competências (3ª) (4ª)					
	Conflito de interesses nas assembleias gerais					
	Convocação (2ª) (4ª) / antecedência (3ª)					
	Indicação de conselheiros de administração e fiscais					
	Localidade (2ª) / local, data e hora (3ª) / convocação e realização da assembleia (4ª)					
	Perguntas prévias dos proprietários (2ª) / sócios (3ª) (4ª) (5ª)					
	Regras de votação					
	Condições de saída de sócios					
	Conselho Familiar (2ª) / Conselho de família (3ª) (4ª) (5ª)					
	Dispersão das ações (freefloat)					

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
	Estatuto / Contrato social						
	Liquidez dos títulos						
	Mecanismos de proteção à tomada de controle (<i>poisonpills</i>)						
	Mudança de controle da empresa						
		Fechamento de capital					
		Medidas protetoras do “status quo” (<i>poisonpills</i>)					
		Opção de venda dos minoritários (<i>tagalong</i>)					
	Política de dividendos						
	Propriedade – sócios						
	Registros de proprietários (2ª) / Registro de sócios (3ª)						
Conselho de Administração	Transferência de controle						
	Aquisição de controle						
	Uma ação / um voto (2ª) / Conceito “uma ação = um voto” (3ª) (4ª)						
	Atribuições						
	Avaliação do conselho e dos conselheiros						
	Avaliação da diretoria executiva (3ª) / Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva						
	Classes de conselheiros						
	Comitê de Recursos Humano						
	Comitês do Conselho de Administração (1ª) / Comitês (2ª) (3ª)						

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
	Competência do Conselho de Administração						
	Composição do conselho	Qualificação do Conselho de Administração					
		Seleção					
		Tamanho do conselho (1ª) / Tamanho (2ª) / Número de membros (3ª) (4ª)					
	Composição dos comitês (4ª) / Comitês do Conselho de Administração (5ª)	Composição dos comitês					
		Qualificações e compromisso					
	Confidencialidade						
	Conselheiro(s) independente (s)	Papel dos conselheiros independentes na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho					
		Reunião dos conselheiros independentes externos					
	Conselheiros independentes, externo e interno						
	Conselheiros suplentes						
	Conselho consultivo						
	Conselho de Administração						
	Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>)						
	Consultas externas						
	Convidados para as reuniões						
	Disponibilidade de tempo	Participação em outros conselhos e comitês					
	Educação contínua dos conselheiros						
	Independência dos conselheiros						
	Introdução de novos conselheiros (1ª)						
	Liderança independente do conselho						
	Limite de idade dos conselheiros (1ª) / Limite de idade (2ª) / idade (3ª) (4ª)						
	Missão do Conselho de Administração						

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
	Mudanças de ocupação principal do conselho						
	Orçamento do Conselho e consultas externas						
	Papel dos conselheiros independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho						
	Planejamento da sucessão (1ª)						
	Porta-voz da sociedade						
	Prazo do mandato						
	Presidente do conselho e da diretoria (2ª) / Presidente do Conselho e executivo principal (CEO) (3ª) / Presidente do Conselho de Administração						
	Presidente do conselho (1ª) (3ª) (4ª) (5ª) / Presidente do Conselho de Administração (2ª)						
	Qualificação do conselheiro						
	Regimento interno do Conselho						
	Relacionamentos	Relacionamento com a auditoria independente					
		Relacionamento com a auditoria interna					
		Relacionamento com o conselho fiscal					
		Relacionamento com os comitês					
		Relacionamento com os proprietários (2ª) / Relacionamento com os sócios (4ª) / partes interessadas (5ª)					
		Relacionamentos com o Executivo principal (CEO) e a diretoria (2ª) / Relacionamento com o diretor presidente e seus subordinados					

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
	Remuneração do conselheiro (1ª) / Remuneração dos conselheiros de administração						
	Reunião dos conselheiros externos independentes (sessão executiva -1ª) / Reunião dos conselheiros externos (2ª)						
	Reuniões do Conselho de Administração	Agenda (1ª) (2ª) / Datas e pautas das reuniões (3ª) (4ª) / Calendários e agendas (5ª)					
		Atas (1ª) / Atas das reuniões (2ª) (3ª) (4ª) / Elaboração e divulgação das atas					
		Condução das reuniões					
		Dinâmica da reunião					
		Documentação das reuniões (1ª) (2ª) / Documentação e preparação das reuniões (3ª) (4ª)					
		Material e preparação para as reuniões					
	Secretaria de governança						
A gestão – O executivo principal (CEO) e a Diretoria	Secretaria do Conselho de Administração						
	Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente						
	Sessões executiva						
	Acesso as instalações, informações e arquivos						
	Atribuições						
	Avaliação do executivo (1ª) / Avaliação do executivo principal (2ª) / Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da diretoria (3ª) / Avaliação do diretor-presidente e da diretoria (4ª) // Avaliação da diretoria (5ª)						
	Código de conduta						

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
	Código de Ética						
	Competências (2ª) / Competências – Executivo principal (CEO) (3ª)						
	Controles internos						
	Dever de prestar contas (<i>accountability</i>)						
	Indicação dos membros da diretoria (2ª) / indicação dos diretores (3ª)						
	Papel da diretoria no código de conduta						
	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)						
	Relacionamento com o Conselho de Administração						
	Relacionamento com o Conselho Fiscal						
	Relacionamento com os auditores independentes						
	Relatório anual						
		Padrões internacionais de contabilidade					
		Participações e remuneração dos conselheiros e diretores					
	Relatórios periódicos	Práticas de governança corporativa					
		Padrões internacionais					
	Remuneração (3ª) / dos gestores (4ª) / Da diretoria (5ª)						
	Transparência (<i>disclosure</i>)	Acções (1ª) / Participações e remuneração dos conselheiros e diretores					
		Divulgação simultânea e canais de “disclosure”					
		Fatos relevantes					
		Informação balanceada					
		Informações periódicas					
		Padrões internacionais da contabilidade					
		Política de comunicação e relatórios periódicos					
		Porta voz da empresa					

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
Ética / conflitos de interesses	Práticas de governança (1ª) / Código das melhores práticas de governança corporativa (2ª)						
		Sistema de avaliação					
		Transparência					
		Veracidade da informação					
	Abrangência						
		Afastamento das discussões e deliberações					
		Código de Ética					
		Conflitos de interesse					
	Código de conduta						
		Comitê de conduta					
Condução e conflito de interesses	Divulgação da responsabilidade Corporativa (3ª) / Política de divulgação de informações (4ª) (5ª)						
		Ouvidoria e canal de denúncias (4ª) / Canal de denúncias (5ª)					
		Política de combate a atos ilícitos (4ª) / política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita (5ª)					
		Política de negociação de ações					
	Conflito de interesses	Política sobre contribuições e doações					
		Transparência entre partes relacionadas					
		Uso de informação privilegiada (insider information)					
	Auditoria independente	Competências					
		Consultoria					
Órgãos de fiscalização e controle		Contratação, remuneração, retenção e destituição (3ª) (4ª)					

Partes / divisões	Práticas recomendadas	Edição (a)				
		1	2	3	4	5
	Contratação e independência					
	Independência					
	Normas profissionais de independência					
	Parecer dos auditores independentes					
	Plano anual dos trabalhos e acordos de horário					
	Prazo de contrato					
	Recomendações do auditor independente					
	Relacionamento com o Conselho de Administração e/ou comitê de auditoria					
	Relatório sobre as demonstrações financeiras e recomendações do auditor independente					
	Serviços extra-auditoria					
	Auditoria interna					
	Composição do comitê de auditoria					
	Qualificações e compromisso					
	Relacionamento com controladas, coligadas e filiais					
Comitê de auditoria	Relacionamento com os auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais (3ª) / Relacionamento com os auditores independentes (5ª)					
	Relacionamento do comitê de auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a diretoria					
	Agenda de trabalho					
	Competência					
Conselho fiscal	Composição					
	Pareceres do conselho fiscal					
	Relacionamento do conselho fiscal					
	Relacionamento com a auditoria interna					
	Relacionamento com o comitê de auditoria					

Partes / divisões	Práticas recomendadas		Edição (a)				
			1	2	3	4	5
			Relacionamento com o Conselho de Administração, o CEO e a diretoria				
			Relacionamento com os auditores independentes				
			Relacionamento com os proprietários (2ª) / sócios (3ª)				
		Remuneração do conselho fiscal					
	Gerenciamento de riscos (3ª) / Gerenciamento de riscos corporativos (4ª) / Gerenciamento de risco, controles internos e conformidade (<i>compliance</i>)						

APÊNDICE 7 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: "Proposta de Modelo de Maturidade para Governança Corporativa"

Pesquisadores envolvidos

- Doutorando: Marcelo Maia (PPGGI/UFPR)
- Orientadora: Prof.^a Dr.^a Denise Fukumi Tsunoda (PPGGI/UFPR)
- Coorientador: Prof.^o Dr.^o Josué Alexandre Sander (IFPR)

O Objetivo geral da pesquisa

- Propor modelo de maturidade para governança corporativa.

O objetivo da sua participação consiste em

- Avaliar o modelo proposto de maturidade de Governança Corporativa com domínio específico no Conselho de Administração.

Detalhes sobre a sua participação, caso concorde em participar do estudo

- Você receberá um arquivo eletrônico (Microsoft Excel), com a explicação do modelo proposto para avaliação.
- Nesta planilha contempla, o desenho do modelo de maturidade, sendo orientado para a área de foco, classificados pelas capacidades (A, B, C e D) e nível de maturidade (0 a 11);
- Desenvolveu-se o experimento neste formato para auxiliar na execução do participante da pesquisa;
- A sua participação neste estudo é voluntária e, caso não se sinta à vontade para prosseguir na pesquisa, você pode desistir a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa e sem qualquer tipo de penalização.

Quanto aos seus dados

- Além das respostas ao modelo proposto ou sugestões/críticas, você fornecerá dados tais como: formação e experiência serão solicitadas e utilizadas apenas para estatísticas, não sendo divulgados de forma individualizada.
- As suas informações poderão ser conhecidas apenas pelos pesquisadores envolvidos;
- Garantimos que, quanto os dados/resultados obtidos com este estudo forem publicados, não haverá forma de identificar os respondentes.

Informações para contato

Caso sinta algum desconforto ou necessite de mais informações acerca do experimento, por favor, você pode nos contatar a partir dos seguintes e-mails:

- Marcelo Maia: maiamarcelomaia@hotmail.com
- Denise Fukumi Tsunoda: dsunoda@ufpr.br
- Josué Alexandre Sander: josuesander@gmail.com

- Em caso de emergência, utilize o seguinte número para contato (41) 98835-4321.

 maiamarcelomaia@gmail.com (não compartilhado)
 

[Alternar conta](#)

***Obrigatório**

1. Por favor, ciente das informações acima, indique se concorda ou não em participar do estudo *

☐ Opto por não participar do estudo.
 ☐ Concordo em participar do estudo.

APÊNDICE 8 – INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PROPOSTA DO MODELO DE MATURIDADE PARA GOVERNANÇA COM DOMÍNIO ESPECÍFICO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Avaliação do modelo de **Maturidade para Governança Corporativa**, com domínio específico no **Conselho de Administração**.

Objetivo: Diagnosticar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais.

Modelo: Orientado para a área de foco.

Itens avaliados:

11 Áreas de foco que compreendem 43 componentes.

- 1 - Autonomia e independência (14);
- 2 - Avaliação de desempenho (2);
- 3 - Comitê (1);
- 4 - Composição (13);
- 5 - Conduta (1);
- 6 - Educação de desenvolvimento (1);
- 7 - Mandato e principais responsabilidades (4);
- 8 - Presidente do conselho (1);
- 9 - Seleção de administradores (3);
- 10 - Relacionamento (2);
- 11 - Remuneração (1).

- Classificado pelas capacidades: A - Definição; B - Implementação; C - Monitoramento; D – Aperfeiçoamento.

- Nível maturidade: representado de 0 - escala mais baixa a 11 - escala mais alta a ser atingida.

Instruções para preenchimento

- Perguntas são dicotômicas (sim ou não);
- Na aba denominada "Perguntas_Resposta", preencher os campos na cor "Ouro", iniciando no componente 1 "Atribuições". Caso a resposta seja "SIM - S" acende o sinal verde que significa que pode continuar avaliando o mesmo componente (passa para a próxima pergunta), e caso a resposta seja "Não - N" o sinal vermelho acende, indicando para começar a avaliar outro componente.

O(s) componente(s) estão números de 1 até 43, sendo que cada pergunta apresenta uma numeração (1.2 - o primeiro número refere-se ao primeiro componente e o número após o ponto refere-se a segunda pergunta deste componente).

No(s) componente(s) é determinado o respectivo objetivo deste e suas perguntas. As perguntas são embasadas nos Códigos de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

- Na aba denominada "Resultado Matriz" é realizado o preenchimento automático para cada pergunta, e demonstra a cada componente o nível de maturidade para o mesmo, e o resultado apresentado pela companhia.
- Na aba denominada "Perguntas_modelo", está aberto para sugestão.
- Na aba denominada "Perg_Matriz_Modelo", demonstra como está constituída a matriz modelo, quanto as perguntas, capacidades e nível de maturidade.
- Abas na cor verde não estão habilitadas para preenchimento.

APÊNDICE 9 – PERGUNTAS RESPOSTA PARA PREENCHIMENTO DA PROPOSTA DO MODELO DE MATURIDA PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM DOMÍNIO ESPECÍFICO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

	Componente	Atribuições	
1	Objetivo	Zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar diretrizes estratégicas, prevalecendo o interesse da organização (IBGC, 2005), ao qual, exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização (IBGC, 2015).	Sim (S) ou Não (N)
	Pergunta		
1.1		As atribuições são os principais elos entre os sócios e a diretoria da empresa, esta previne e administra conflitos de interesse?	
1.2		Dentre as atribuições, existe direcionamento estratégico do negócio, protegendo o patrimônio e maximizando o retorno?	
1.3		Dentre as atribuições, há o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas?	
1.4		Dentre as atribuições, não há interferência em assuntos operacionais (não impede que solicite as informações necessárias ao cumprimento de suas funções)?	
1.5		Existe prestação de contas aos sócios?	
1.6		Há um parecer sobre o relatório da administração e demonstrações financeiras?	
1.7		Em deliberação em assembleia, existe proposta da remuneração anual dos administradores?	
1.8		Há proposta de remuneração dos administradores vinculados ao processo de avaliação dos órgãos e seus integrantes?	
1.9		Promove uma cultura organizacional centrada nos princípios da organização?	
	Componente	Confidencialidade	
2	Objetivo	Apresentar segurança da propriedade da informação (tema de interesse estratégico da organização), garantir acesso unicamente à pessoas autorizadas (BGC, 2015).	Sim (S) ou Não (N)
	Pergunta		
2.1		Os temas de interesse estratégico (ainda não amadurecidos ou que expõem a organização à concorrência), são tratados como confidenciais?	
2.2		A informação mantida como confidencial, quando à sua divulgação, é realizada em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante comunicação ou publicação?	
2.3		Na ata de reunião do conselho de administração, após aprovada e assinada por todos os conselheiros, esta é divulgada com exceção de eventuais trechos que tratam de temas confidenciais?	
2.4		Em assuntos que envolve sigilo no momento da decisão, e não são registrados em atas publicadas, existe elaboração de memória com indicação das razões para o sigilo, bem como os elementos disponíveis para subsidiar as decisões tomadas na ocasião?	
2.5		A memória elaborada é lida e assinada pelos participantes, sendo arquivada na empresa com devidas cautelas, acessada apenas pelos membros do conselho e demais autorizados, assumindo o compromisso de confidencialidade em relação ao documento?	

Valor Permitido
Inserir S (sim) ou N (não)

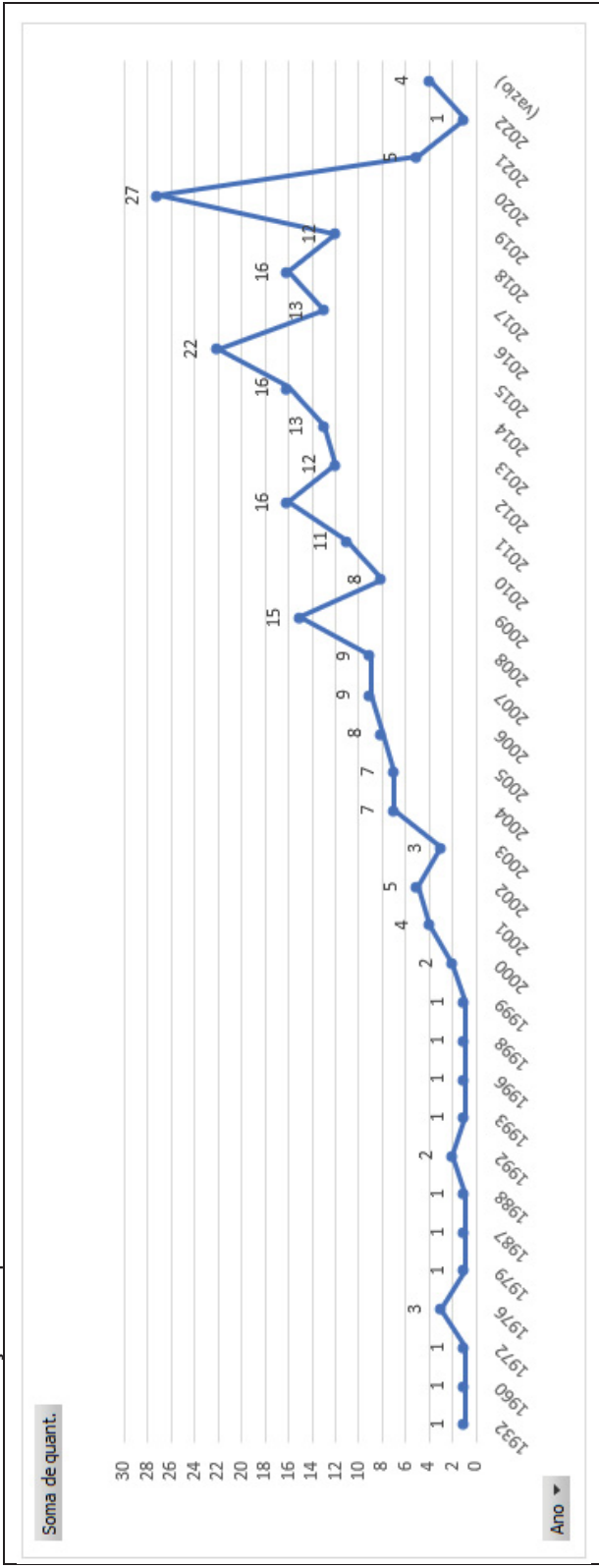
APÊNDICE 10 – RESULTADO NA MATRIZ DAS RESPOSTAS EFETUADAS A CADA COMPONENTE

Capacidade A		Capacidade B		Capacidade C		Capacidade D								
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Resultado	Componente	Área de foco
1	X	X	X	X	X							B	Atribuições	Autonomia e independência
2	X	X	X	X					D			C	Confidencialidade	Autonomia e independência
3	A		B	C	D								Liderança independente do conselho	Autonomia e independência
4	A	B	C	D									O conselho de administração	Autonomia e independência
5				A		B		C			D		Orçamento do conselho e consultas externas	Autonomia e independência
6	A		B	C	D								Presidente do conselho e da diretoria	Autonomia e independência
7		A		B		C							Regimento interno do Conselho	Autonomia e independência
8		B		C			D						Segregação das funções de presidentes do conselho	Autonomia e independência
9		A	B	C	D								Reunião dos conselheiros	Autonomia e independência
10	A	B	C		B	C							Consultas externas	Autonomia e independência
11		A	B	C	D								Convidados para as reuniões	Autonomia e independência

APÊNDICE 11 – QUANTIDADE DE REFERÊNCIA UTILIZADAS NA TESE

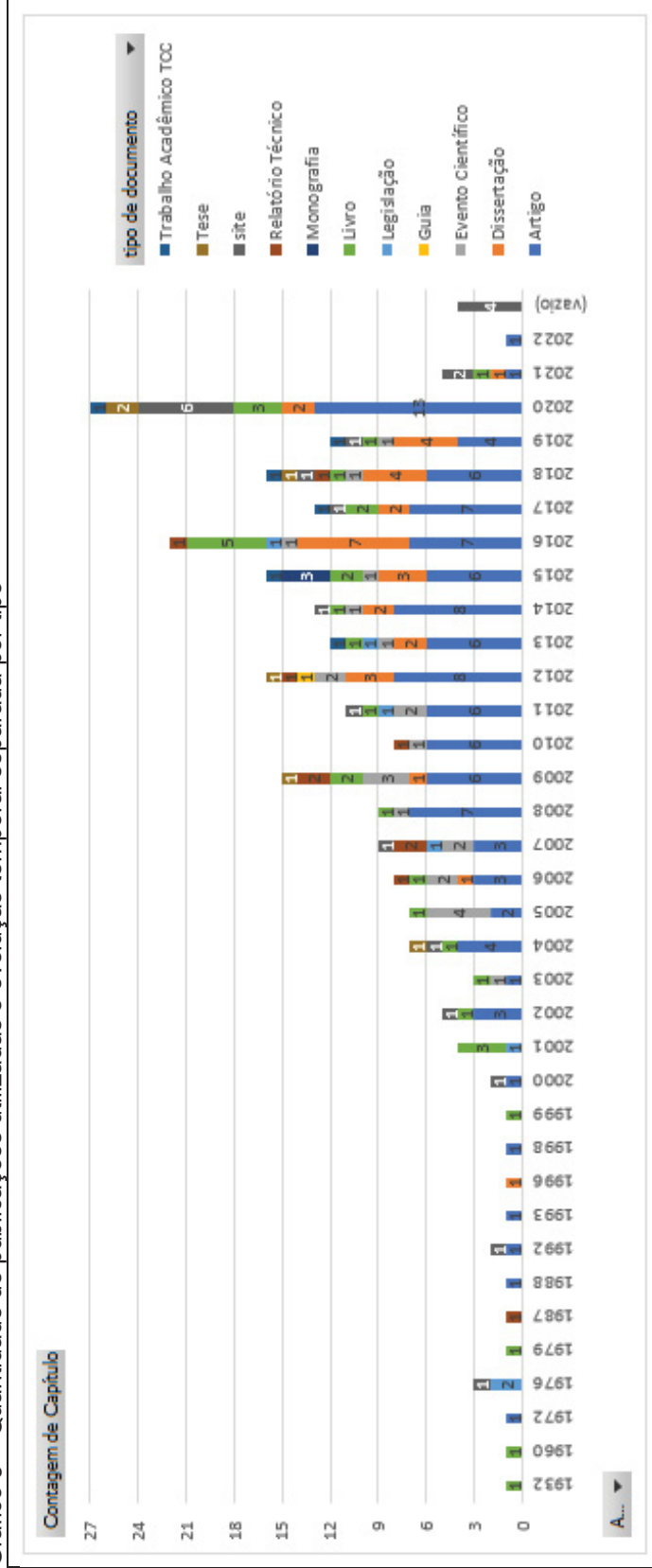
Na tese foram utilizadas 260 referências, com evolução temporal que compreende os anos de 1932 a 2022 (gráfico 4), com ápice de publicações utilizadas no ano de 2020 (27 publicações – 13 artigos, 6 sites, 3 livros, 2 dissertações, 2 teses e 1 monografia), gráfico 5. O início das publicações no ano de 1932, deve-se a teoria da relação entre empresas os gestores e os acionistas denotando a estrutura e funcionamento das políticas empresariais.

Gráfico 4 – Evolução temporal das 260 referências utilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

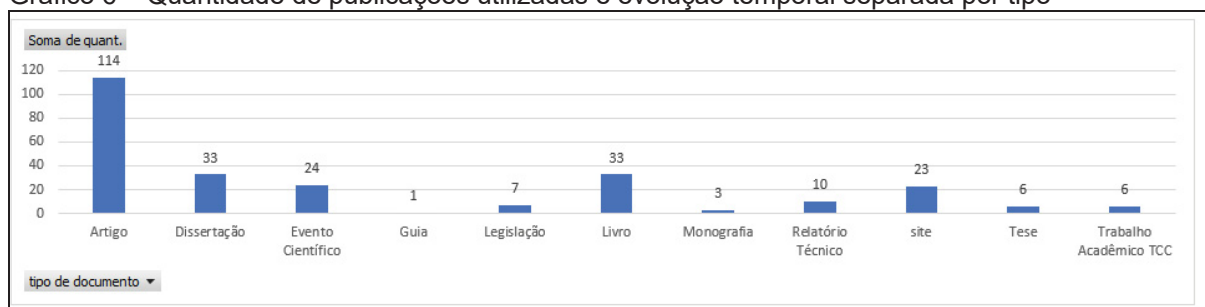
Gráfico 5 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal separada por tipo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

As publicações estão separadas em: artigo, dissertação, evento científico, guia, legislação, livro, monografia, relatório técnico, site, tese e trabalho acadêmico – TCC, com destaque para utilização de 14 artigos (gráfico 6), os quatro itens descrito vazio refere a sites sem a identificação do ano de publicação.

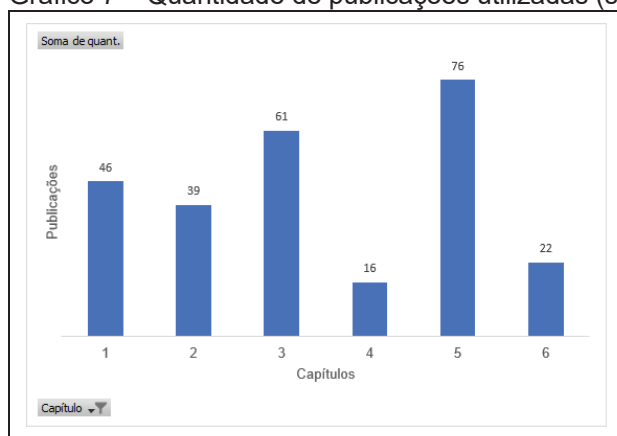
Gráfico 6 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal separada por tipo



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Das 260 referências utilizadas, 46 referências 18% do total, estão presentes no capítulo 1 (Introdução), 39 itens 15% no capítulo dois (Governança Corporativa), 61 itens 24% no capítulo três (Modelos de Maturidade), 16 itens 6% no capítulo 4 (Procedimentos Metodológicos), 76 itens 29% capítulo cinco (Comparativo entre os modelos de maturidade relacionado a governança corporativa), 21 itens 8% no capítulo seis (Proposta de modelo de maturidade para governança corporativa), 1 item 0% capítulo sete (análise e discussão dos resultados).

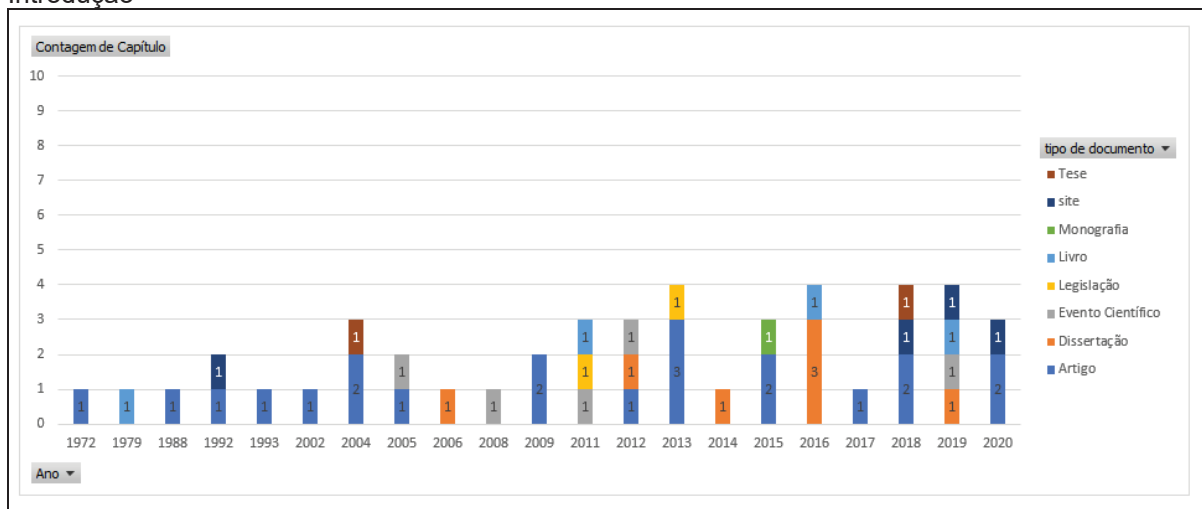
Gráfico 7 – Quantidade de publicações utilizadas (separada por capítulo)



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo um (Introdução), observa-se o predomínio das referências nos anos de 2013, 2016, 2018 e 2019, o total de itens utilização utilizados são 46 (gráfico 8).

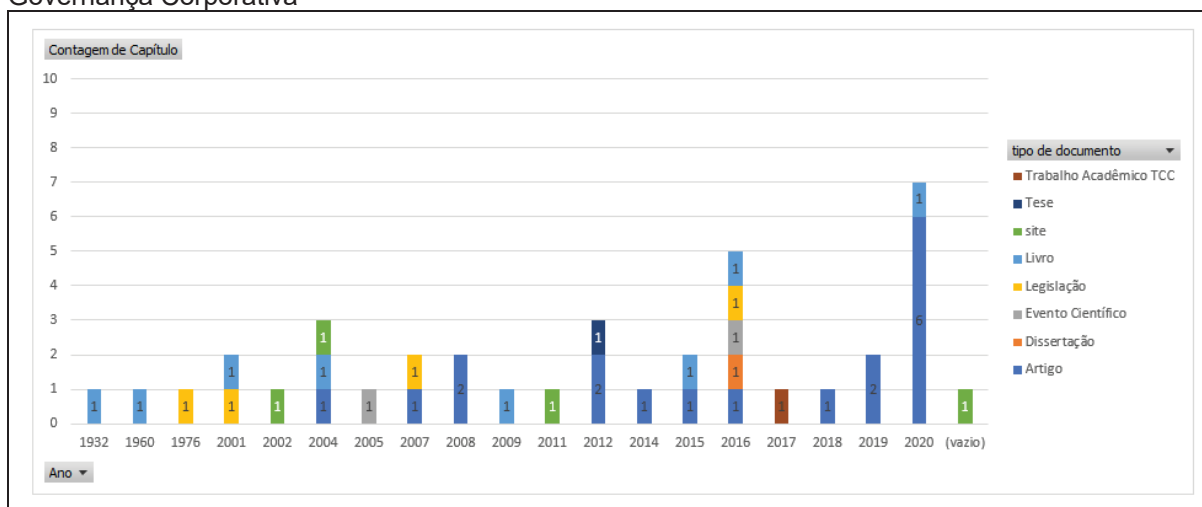
Gráfico 8 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Introdução



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo dois (Governança Corporativa), observa-se 39 referências utilizadas com o predomínio do ano de 2020 (gráfico 9).

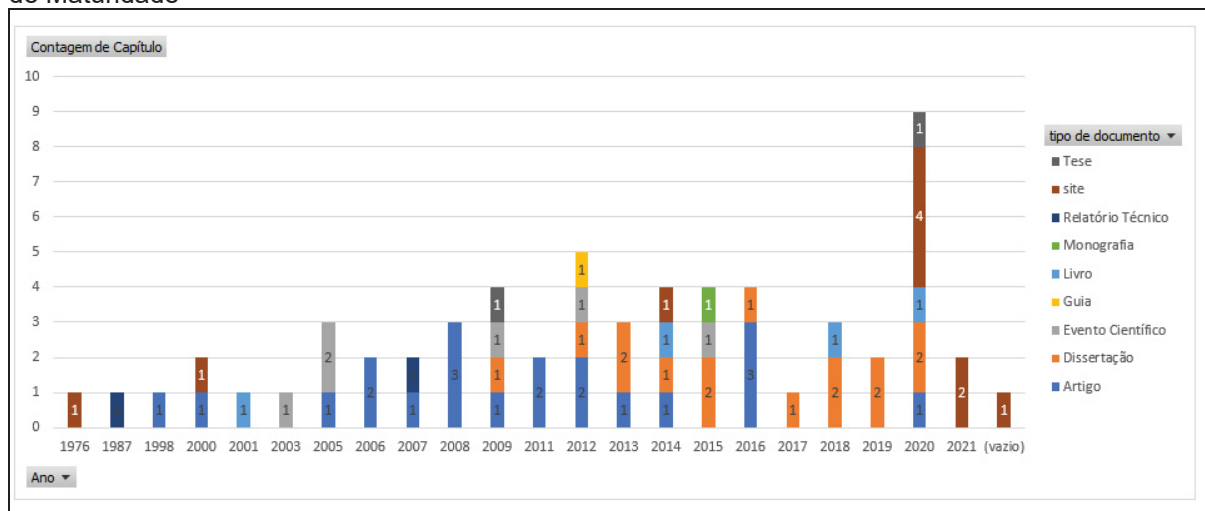
Gráfico 9 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo três (Modelos de Maturidade), observa-se o ano de 2020 com o predomínio de publicações utilizadas (9), do total de 62 (gráfico 10).

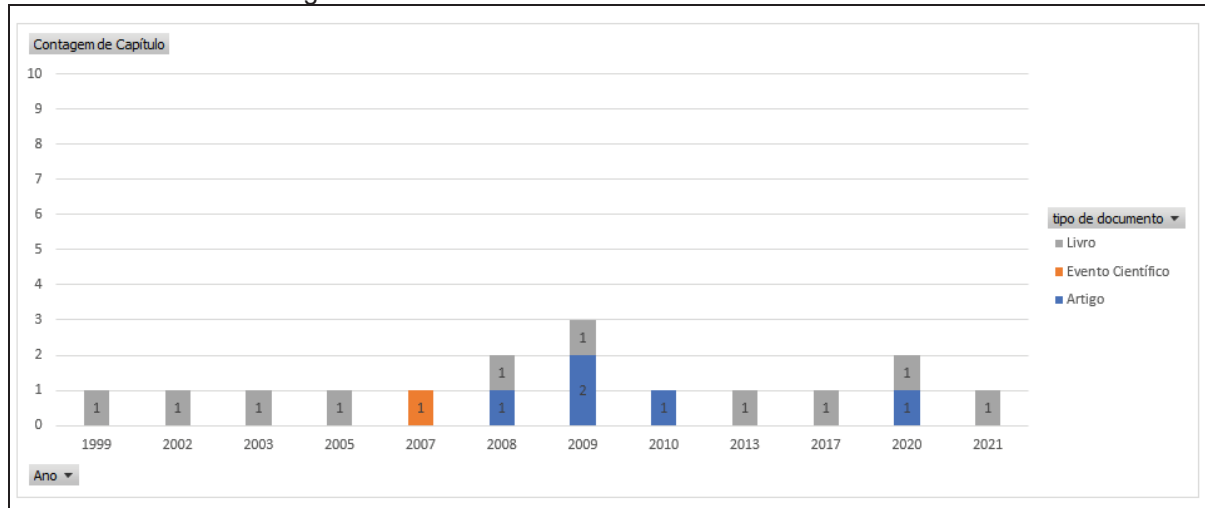
Gráfico 10 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Modelos de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo quatro (Procedimentos metodológicos), observa-se 16 referências utilizadas com o predomínio do ano de 2009 (gráfico 11).

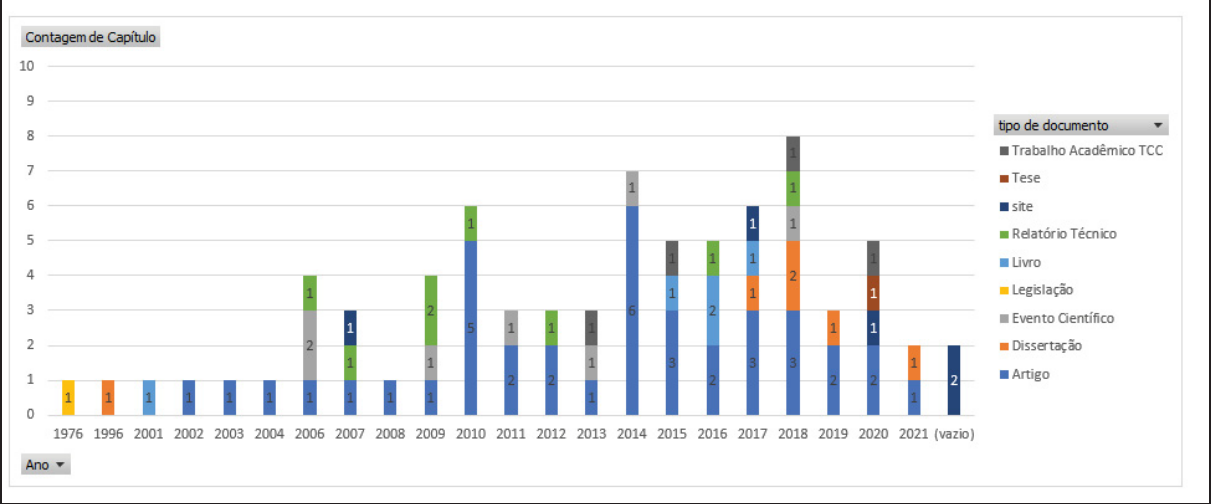
Gráfico 11 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo cinco (Comparativo entre os modelos de maturidade relacionado a governança corporativa), observa-se o ano de 2018 com o predomínio de publicações utilizadas (8), do total de 76 (gráfico 12).

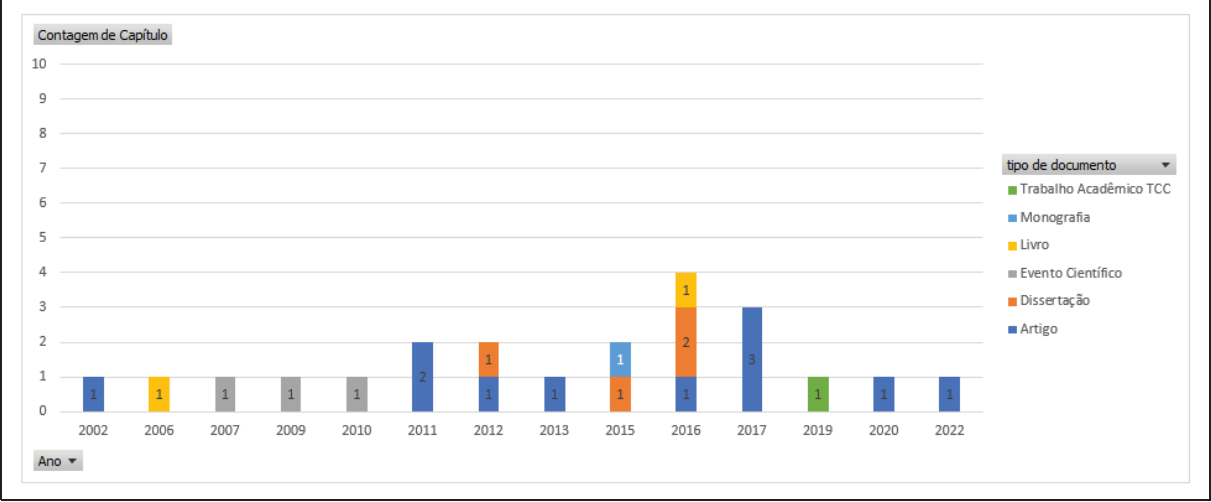
Gráfico 12 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Comparativo entre os modelos de maturidade relacionado a governança corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No capítulo seis (Proposto de modelo de maturidade para Governança Corporativa), observa-se 21 referências utilizadas com o predomínio do ano de 2016 (gráfico 13).

Gráfico 13 – Quantidade de publicações utilizadas e evolução temporal (separada por tipo) – Proposta de modelo de Maturidade para Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)