

1

# Governança básica: primeiros passos

Implantada desde o início, a boa governança corporativa organiza a gestão e os processos, e pode definir os rumos da companhia



TEMPO DE  
LEITURA:  
48 MIN

**A** governança corporativa, antes considerada um diferencial de algumas empresas, é agora necessária a todas as organizações. Do empreendimento individual à multinacional com ações listadas na bolsa de valores, boas práticas de governança são essenciais para garantir desempenho e eficiência.

Para apoiar os gestores e empreendedores nesse desafio, **MIT Sloan Review Brasil** coproduziu, com o parceiro especialista Bravo GRC, uma trilogia sobre o tema, abordando os diferentes estágios de maturidade da governança no presente e o futuro da área.

O primeiro e-book estabelece a governança básica, aquela que precisaria ser implantada desde a concepção do negócio. O momento da criação, com definição de objetivos, propósitos e valores, vai pautar todos os passos futuros e pode determinar o sucesso ou o fracasso da organização.

No segundo e-book, abordamos a governança na era digital, o que inclui falar dos benefícios que a tecnologia traz à área a partir dos dados, elevando-a a níveis mais altos, e também dos desafios.

O último e-book traça um panorama da governança corporativa do futuro, chegando às fronteiras do tão propalado metaverso, que envolve cibersegurança, e às novas ondas digitais no horizonte.

As questões ligadas ao capitalismo consciente e às iniciativas ESG (ambientais, sociais e de governança, na sigla em inglês) estão mais presentes neste e-book, mas perpassam os três volumes.

Os três conteúdos são independentes, mas convidamos você a percorrer a jornada completa e consultá-los sempre que for preciso. A trilogia reforça o compromisso de **MIT Sloan Review Brasil** e Bravo GRC de trabalhar visando mais organizações com governança sólida, um ambiente de negócios mais saudável e ético, um País melhor.

Boa leitura!

**Lúcia Helena de Camargo, editora de conteúdos  
cobranded de MIT Sloan Review Brasil**

05	CAPÍTULO 1 <b>O que é governança corporativa?</b>
09	CAPÍTULO 2 <b>Elementos: mecanismos e práticas</b>
12	CAPÍTULO 3 <b>Controle: as linhas de defesa</b>
16	CAPÍTULO 4 <b>O primeiro ato: contrato social</b>
18	CAPÍTULO 5 <b>A primeira regra: cofres separados</b>
20	CAPÍTULO 6 <b>Mapeamento e propósito</b>
23	CAPÍTULO 7 <b>Auditoria orgânica</b>
25	CAPÍTULO 8 <b>Gerenciamento de riscos</b>
28	CAPÍTULO 9 <b>Conselhos: diversidade enriquece a discussão</b>
30	CAPÍTULO 10 <b>Processos e cultura de conformidade</b>
33	CAPÍTULO 11 <b>ESG como poder de transformação</b>
38	CAPÍTULO 12 <b>Análises e conhecimento</b>

# O que é governança corporativa?

**C**hama-se de “governança corporativa” o sistema pelo qual as organizações funcionam, se inserem no contexto do mercado e do mundo e se relacionam com sócios, conselho de administração, diretoria executiva, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (frequentemente tratados pelo termo em inglês, “stakeholders”).

A expressão “governança corporativa” começou a ser utilizada na primeira metade da década de 1990, nos Estados Unidos, para designar o processo por meio do qual são adotadas práticas de monitoramento, controle e transparência de informações, tendo como objetivo o sucesso da empresa, alinhado com os interesses dos acionistas.

O conceito logo foi disseminado por instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (Bird), e adotado também por economistas e cientistas políticos.

As melhores práticas de governança corporativa mantêm as empresas saudáveis e otimizam seu valor econômico de longo prazo, sem descuidar de seus propósitos e do bem comum.

Quando alguém fala em governança responsável, refere-se a um sistema de gestão que olha para os riscos e para os potenciais impactos negativos de cada decisão tomada, visando impedi-los, minimizá-los e, quando possível, eliminá-los. A maneira de promover a boa governança é com o desenvolvimento e a efetiva implantação de mecanismos de controle interno, inclusive preditivos.

Destacam-se duas modalidades de governança:

**Governança pública** - é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**Governança corporativa** - esta constitui o arcabouço de processos, regulamentos, decisões e costumes que conduzem a maneira pela qual uma empresa é dirigida ou administrada. Associa-se governança imediatamente a estruturas de gestão como o conselho de administração, mas ela não se reduz a isso.

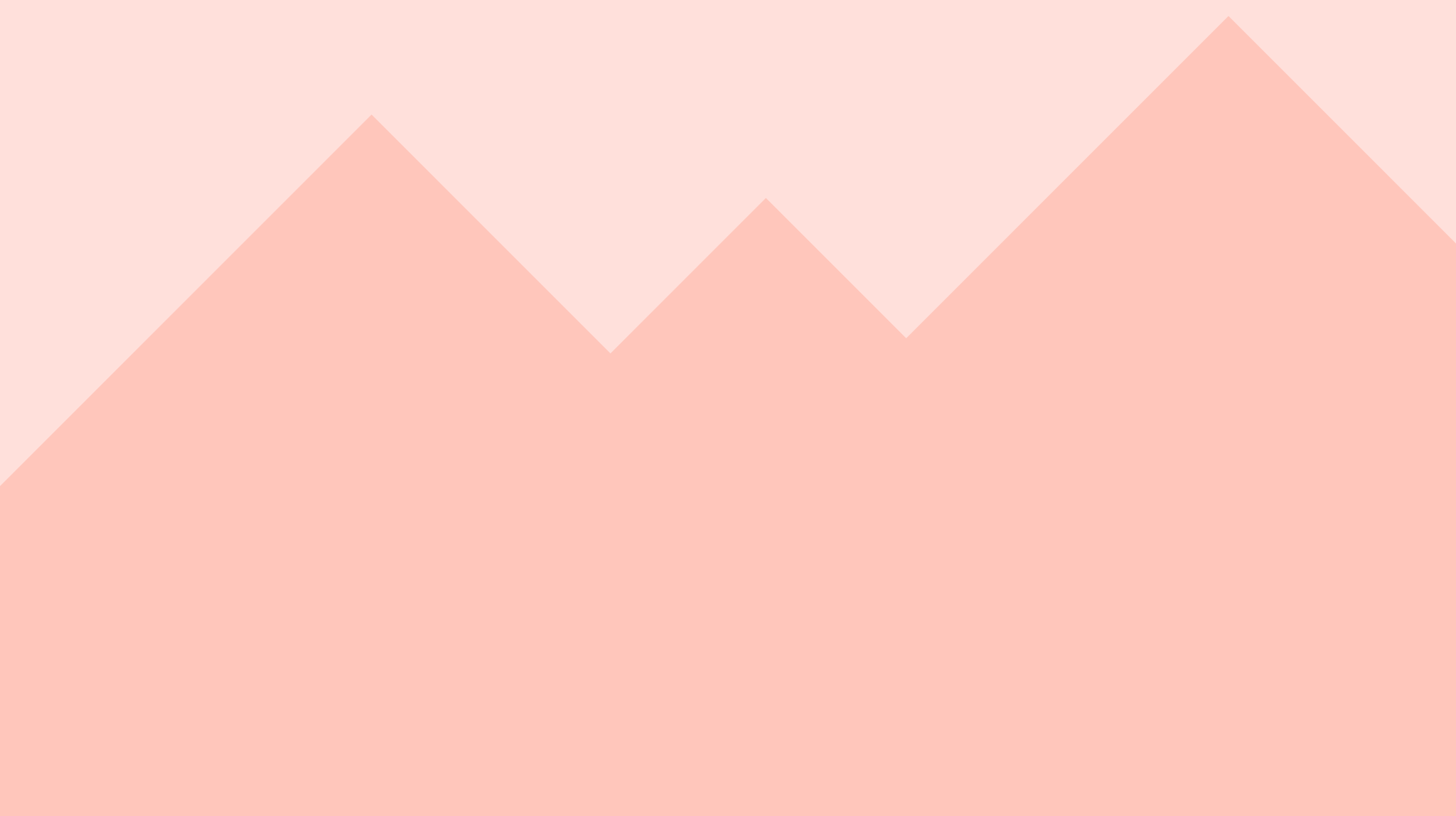
Fala-se ainda em governança para áreas específicas de uma empresa. Por exemplo, o departamento de TI (tecnologia da informação) tem uma governança de TI, com práticas e padrões para garantir os controles e ampliar os processos de segurança e desempenho a ser seguidos por gestores, técnicos e todos os usuários de TI na empresa.

Se o mundo está mudando mais rapidamente do que nunca, as companhias precisam acompanhar o passo, aumentando sua capacidade de se conectar com as visões que regem essas mudanças.

As transformações que ocorrem de fora para dentro impulsionam e norteiam aquelas que vão surgir de dentro para fora. Isso funciona como filosofia de vida e também como ponto de partida para a criação de uma governança sólida, consistente e eficiente.

## Quem precisa de governança?

**Todo mundo. De uma residência, que carece de abastecimento periódico com itens básicos de alimentação e higiene, passando por um condomínio, no qual são necessários serviços de limpeza e manutenção, chegando às empresas (sejam elas pequeníssimas ou gigantes), a governança é necessária para todas e quaisquer organizações.**



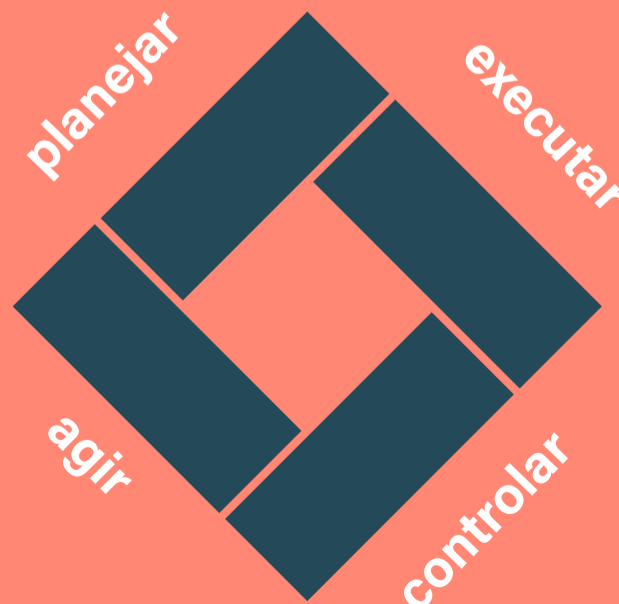


# Mecanismos e práticas

**Governança**



**Gestão**





governança corporativa envolve a adoção de três mecanismos:

- **Liderança.**
- **Estratégia.**
- **Controle.**

Esses mecanismos são compostos de um conjunto de práticas cuja finalidade é contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados. Para que isso aconteça, é necessário que certos valores sejam norteadores do processo.

**Equidade** – deve-se garantir equidade de direitos entre acionistas e demais stakeholders, e tratamento justo e igualitário para eles, a fim de que esses públicos se engajem na empresa.

**Prestação de contas** – os agentes da governança devem ser responsáveis (accountable) pelas consequências de seus atos e omissões.

**Transparência** – as informações devem ficar disponíveis a todos; imprescindível para criar confiança interna e externa.

**Compliance e responsabilidade corporativa** – os agen-

tes devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando sua longevidade, o que significa estar em conformidade com requisitos legais e marcos regulatórios. Isso significa, igualmente e cada vez mais, incorporar a agenda ESG para além das exigências legais, o que inclui atender a demandas da sociedade em relação a desafios sociais e ambientais.

## Governança corporativa



provê



equidade



prestação  
de contas  
(accountability)



transparência

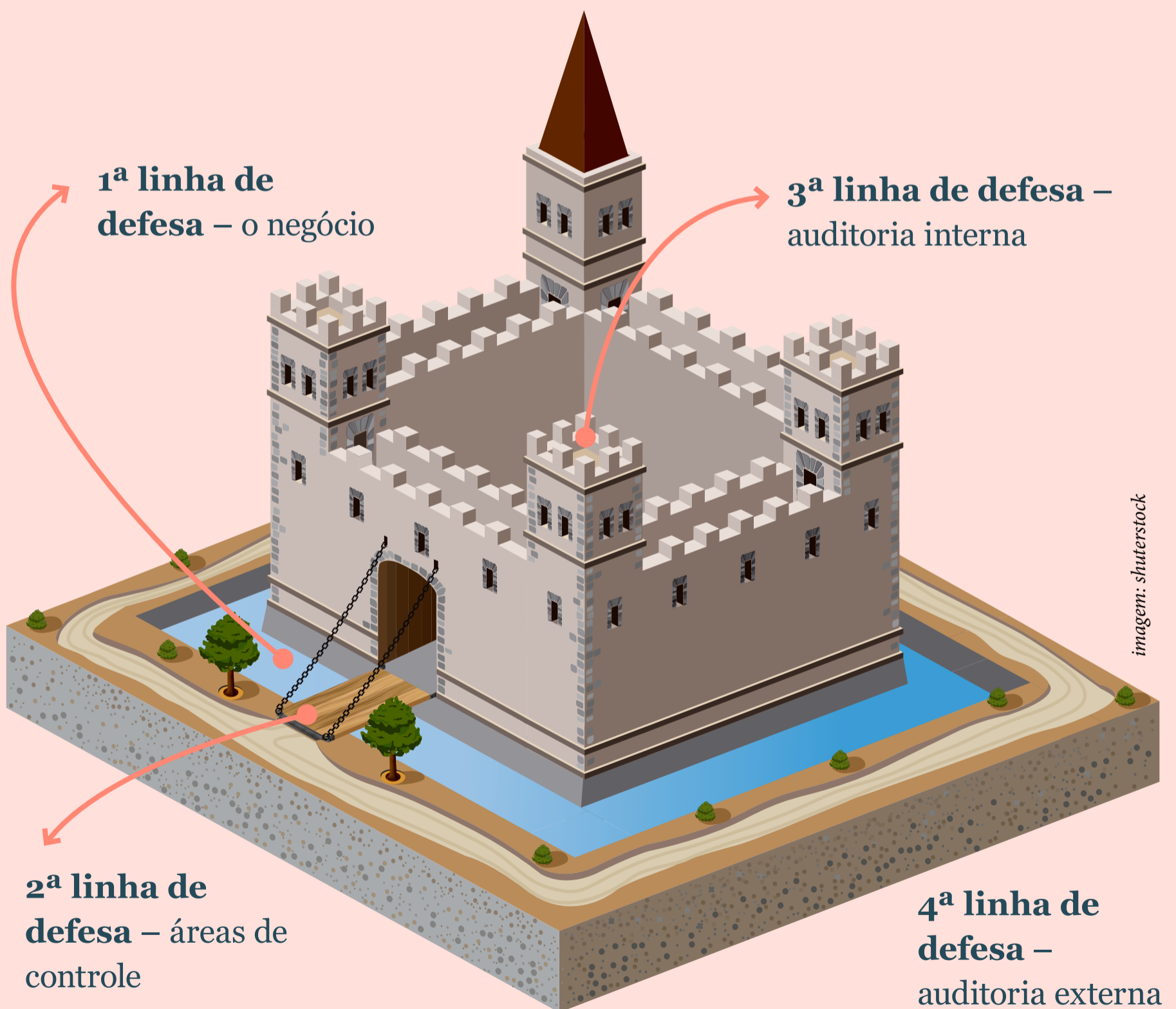


compliance e  
responsabilidade  
corporativa

# Controle: as linhas de defesa

*Dos três mecanismos, este é o menos familiar aos gestores.*

**U**m sistema de governança pode ser comparado ao aparato de defesa de um castelo medieval, cujo objetivo é barrar inimigos. A primeira linha de defesa é o fosso, que contorna a construção, isolando-a do restante da área. A segunda linha é a ponte levadiça, que só será baixada para passagem dos moradores ou de visitantes bem-vindos. A terceira



linha são as torres, nas quais ficam os arqueiros, que disparam flechas caso o invasor consiga passar pelas duas primeiras. Em alguns casos, pode existir uma quarta linha, que seria um defensor instalado em um local fora do castelo, que só agiria se necessário.

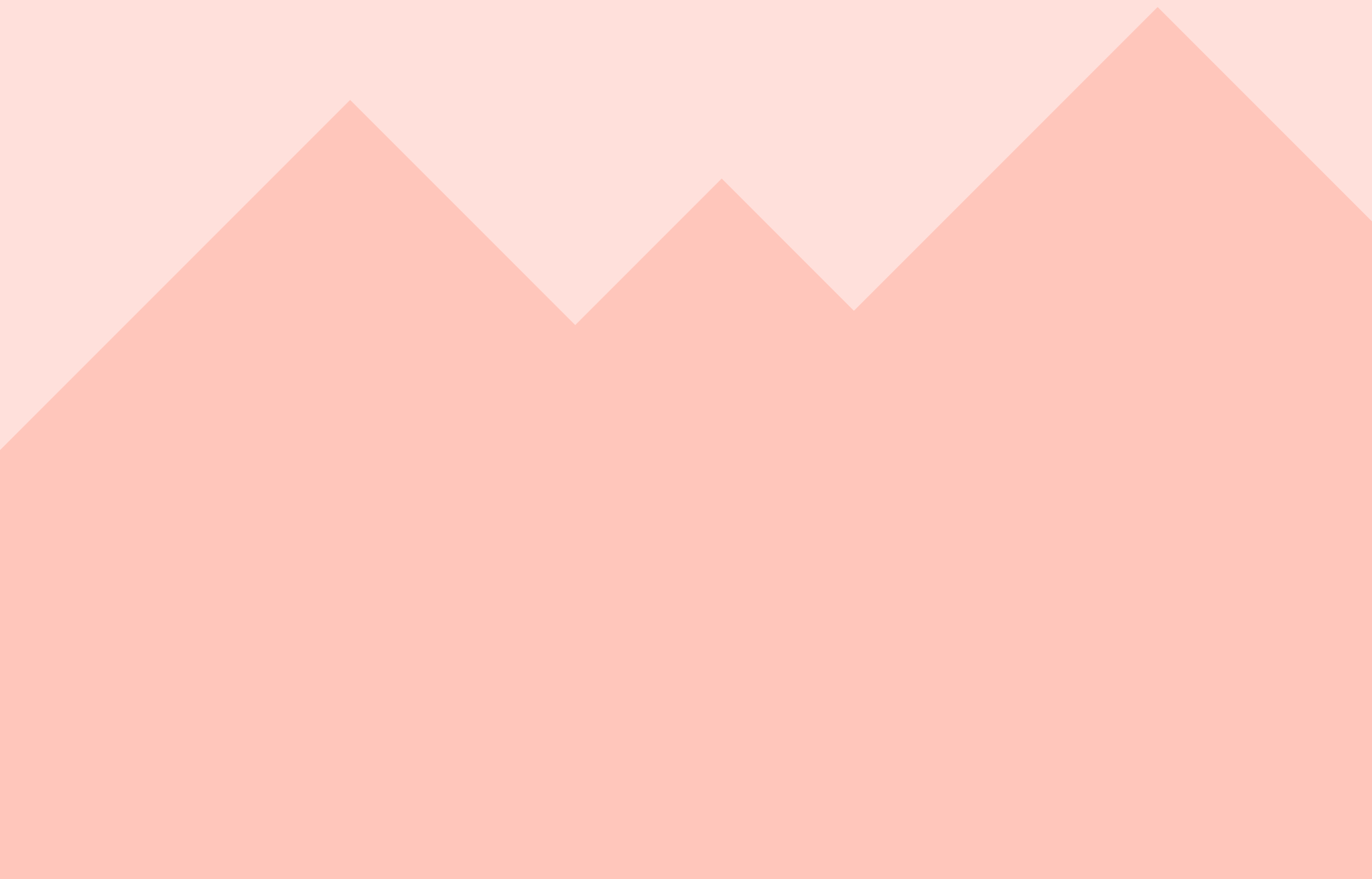
## Defenda seu castelo

**1ª linha de defesa** – nesta analogia, a primeira linha de defesa é o próprio negócio e sua estrutura geral. A governança precisa começar aí, isolando, como o fosso, os perigos. Ou seja, a elaboração do contrato social deve considerar eventuais mudanças futuras, tanto na constituição societária quanto derivadas da conjuntura, e estabelecer as soluções que serão adotadas para cada problema em potencial.

**2ª linha de defesa** – a segunda linha são as áreas de controle, que incluem riscos, compliance, gestão de continuidade, chegando à cibersegurança. O ideal é que sejam orquestradas por metodologias e tecnologias concebidas desde a primeira etapa. A consistência desta linha de defesa depende bastante do fator humano: cada pessoa na empresa deve saber claramente seu papel, entender a expectativa que a empresa tem a respeito de seu trabalho e ter claro à qual liderança deve responder.

**3ª linha de defesa** – a terceira linha de defesa é a auditoria interna, cuja finalidade é perscrutar a segunda, de maneira a mantê-la funcional e saudável. Ao entender em profundidade o mecanismo geral da organização, é possível revisar métodos sempre que necessário.

**4ª linha de defesa** – em alguns casos, poderá ser necessária a quarta linha de defesa: o auditor externo, que, ao olhar à distância, poderá ter uma visão mais abrangente do conjunto e atuar como regulador, encaminhando a correção de eventuais falhas encontradas na estrutura.



# O primeiro ato: contrato social

**C**omo primeiro ato de governança, é vital empenhar atenção máxima à elaboração do contrato social, que deve ser o mais detalhado possível. Embora não possamos prever o futuro, a empresa tem a prerrogativa de definir como serão as providências a ser tomadas para neutralizar eventuais efeitos nefastos que derivem de uma vasta gama de acontecimentos.



## Prevenção de prejuízos

O senso comum prega ser aconselhável que as capacidades e competências dos sócios sejam complementares e balanceadas, ao constituir uma sociedade, para que um negócio tenha mais chances de prosperar. No exemplo clássico de uma empresa pequena com apenas dois sócios, um deles, mais afeito ao contato humano, é designado para cuidar das vendas, enquanto o outro, mais habilidoso com números, fica encarregado das finanças. Porém de que maneira agir em caso de interesses que porventura mudem de direção? E se um deles decidir deixar o negócio? E em caso de morte, quem assumirá o trabalho, as obrigações e os dividendos?


A governança prevê que sejam traçados planos para minimizar riscos de prejuízos para todas as partes. A formatação do acordo de acionistas precisa estar detalhada, de modo a fornecer subsídios à elaboração do contrato social. Para adequar os termos, o mais seguro geralmente é contratar um advogado ou uma consultoria especializada. Ou seja, minimizar os eventuais riscos futuros, garantindo uma boa governança no presente.

# A primeira regra: cofres separados

**C**omo já falamos, uma boa governança pode ajudar na resolução de disputas entre sócios de uma empresa. No entanto, mesmo quem faz voo solo e não precisa consultar outra pessoa na hora de tomar as decisões importantes, caso do empreendedor individual, precisa pensar no assunto, mantendo-se atento a outro tipo de questão básica que se mantém ligada de maneira intrínseca à governança: a separação

entre as finanças da empresa e as contas pessoais. Um erro comum entre empreendedores de primeira viagem é misturar o dinheiro das duas fontes, uma vez que ele próprio é o único proprietário e administrador. Não se engane. A separação é necessária e muito importante.

Basicamente, é preciso separar os caixas para não comprometer o orçamento de nenhum lado e também porque o empresário, ainda que único dono, não tem poderes plenos sobre a entidade organizacional constituída. Há regras para a retirada do pró-labore – a remuneração ao sócio –, que precisam ser respeitadas em qualquer circunstância ou porte de empresa. Se ignoradas essas normas, o empresário pode incorrer até em prática contábil ilegal, a depender do grau de envolvimento entre as finanças particulares e corporativas. Assim, manter uma governança saudável significa também jamais misturar as finanças pessoais com as da empresa.



# Mapeamento e propósito

**N**as empresas já estabelecidas, com contratos sociais e finanças bem resolvidas, melhorar a governança exige adotar, como ponto de partida, a execução de uma ampla radiografia que revele a real situação da empresa, abrangendo resultados, eficácia de processos, políticas em vigor, relação com públicos, além da percepção da companhia pelo mercado, entre outros fatores.

O importante é obter um retrato completo e real. De posse desse mapeamento, o passo seguinte é implementar adequações, para entrar em conformidade com as leis e aumentar a eficiência, sem descuidar do monitoramento da performance. Assim, a empresa tende a ganhar credibilidade para a atração de investimentos e crédito. Ou até, se isso estiver nos planos, preparar uma abertura de capital.


Convém ter em mente que o propósito da empresa deve se manter claramente definido, comunicado e difundido entre os públicos internos e externos com os quais a empresa se relaciona. É nele que serão fincadas as bases dos pilares para a construção de reputação e percepção de valor dos negócios.

## **Adaptação e resiliência**

Assimilado o fato de que, da pequena startup às grandes corporações, a governança é essencial, convém lembrar que ela não pode ser algo imposto nem precisa ter a rigidez das regras inabaláveis. A governança, para funcionar, deve ser adaptativa e resiliente, de maneira que possa ser adequada aos diferentes níveis de maturidade da organização e a suas particularidades.

A governança, se pensada em termos globais, deve gerar valor para o planeta, para as pessoas, para a sociedade, para as empresas e todos os stakeholders. Assim, ela não pode ser apenas um emaranhado de informações e matrizes de riscos. No atual mundo digital, a gestão de riscos caminha para um processo dinâmico, com base em dados, mas também considerando o ambiente e a sociedade – em resumo, a vida ao redor.

A investigação que dará origem ao diagnóstico, portanto, deverá ser minuciosa nos dados, considerando o contexto e os impactos como fatores tão importantes quanto a busca pelos resultados, no momento de montar o plano de ação.



# Auditoria orgânica

**A** auditoria é a ferramenta por intermédio da qual serão detectadas as deficiências e lacunas dentro da organização. Para que o processo seja proveitoso e não provoque resistências dentro das divisões da empresa, convém começar com simplicidade. Ou seja, basta aumentar a transparência de maneira orgânica, chamando a auditoria para explicações e planejamentos, a fim de que o grupo possa ir adquirin-

do a perspectiva correta sobre o andamento dos negócios dentro de cada área específica.

A comunicação eficiente será fundamental para que a auditoria obtenha o sucesso desejado, que permitirá o diagnóstico correto. As soluções de auditoria, em conjunção com análises e monitoramento constante, podem representar um enorme diferencial para a construção de uma governança de altíssima qualidade.





# Gerenciamento de riscos

**A**o lidar com riscos, a lição é que devemos tomar as melhores decisões com base em fatos e dados, jamais somente em opiniões. Ainda que alguns analistas defendam a intuição como impulsionadora de grandes resoluções, convém obter uma visão de 360 graus a respeito dos riscos aos quais sua empresa e as operações estão suscetíveis.

---

Dentro do tempo possível para que seja formulada a estratégia, é preciso identificar, avaliar, monitorar e responder de maneira proativa e precisa. Inevitavelmente, haverá pressão e diversos caminhos possíveis. Qual deles é o melhor? Essa será sempre uma questão. A governança entra justamente para ajudar a diminuir a insegurança das decisões. Quanto mais forte for o lastro em termos de informações precisas, tanto menor será o risco. Lembrando que dentro da estrutura de governança será possível contar com controles internos, comitês e reguladores, que facilitarão o encaminhamento das demandas.

Gerenciar os riscos, antes de mais nada, é zelar pela perpetuação do empreendimento, um dos principais objetivos de toda organização. Diante do reconhecimento tácito de que o risco é inerente a qualquer negócio, antever os possíveis entraves que porventura se apresentem é tarefa essencial. De todo modo, não é recomendável que a prevenção dos riscos tome tempo e energia demais, que poderiam ser mais úteis se aplicados a uma atuação dedicada à própria atividade-fim.

Dessa maneira, a manutenção da boa governança mais uma vez se revela o meio para que a gestão de crises tenha caminhos já ma-

peados, cujas soluções sejam direcionadas pelo Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGN). Os princípios deste envolvem implantação de estratégias, escalação de equipes, planos de ações e rápida resposta de diretrizes que fornecem confiança para a recuperação de interrupções e exposições dos negócios advindos de acidentes, crises e até contextos catastróficos. Em conjunção com um sistema de comunicação em massa, pode ser o grande diferencial na recuperação de crises, sinistros e desastres. Ter um plano de contingência, que lida com os riscos de forma inteligente, pode significar a diferença entre a continuidade nos negócios e o fim da linha do tempo para o empreendimento.



# Conselhos: diversidade enriquece a discussão

**N**a organização que já identificou a necessidade de implantar ou melhorar sua governança corporativa e traçou as linhas mestras do propósito, chegou a hora de engajar colaboradores na formação de um conselho consultivo. O objetivo aqui é facilitar o compartilhamento de experiências e de sugestões para a gestão da empresa. Uma dica é formar

o grupo com profissionais de idades, perfis e bagagens diferentes, pois dessa maneira as visões diversas tendem a enriquecer as discussões e encaminhar soluções mais amplas.

O número de pessoas necessárias à composição do conselho pode variar. Geralmente funcionam com três a cinco profissionais, convidados entre colaboradores que se mostraram interessados e dispostos a integrar as discussões sobre métodos, processos, aumento de eficiência, inovação, entre outros assuntos relacionados à governança. É desejável ainda que os escolhidos para esse grupo possuam capacidades de articulação e visão do conjunto da empresa, para que o conselho consultivo atue de maneira a auxiliar a organização a enfrentar suas maiores dificuldades em estágio inicial, orientando a tomada de decisões.

O passo seguinte é a formação do conselho administrativo, composto de membros escolhidos entre os líderes e gestores. O papel desse novo grupo será consolidar as orientações do conselho consultivo e atuar como um órgão oficial da empresa, com caráter deliberativo, ou seja, com poder de definir o código de governança e, por consequência, os rumos da organização.

# Processos e cultura de conformidade

**D**esenvolver processos bem estruturados é uma das chaves para o sucesso na implantação de uma governança corporativa eficiente. A padronização de fluxos permite maior controle ao identificar falhas e gargalos. A adoção de políticas de controles internos pode fazer a diferença na organização, à medida que planifica por etapas as ações do cotidiano,

permitindo que seja facilmente verificável em que fase do processo são necessárias melhorias ou mudanças.

A sugestão é, mesmo antes de se ter um diagnóstico 100% preciso sobre todo o conjunto, começar a implantar controles internos que assumam a responsabilidade de manter a eficácia operacional de suas áreas, gerando relatórios confiáveis que garantam a conformidade e a eficácia. Essa é uma maneira de obter um gerenciamento de riscos em pequena escala, modular, que pode ser aplicado, por exemplo, à automatização de tarefas manuais e repetitivas, que necessitem agendamentos e testes periódicos. Ao deixar de executar processos repetitivos, a operação talvez possa focar melhor as entregas qualitativas de inteligência do negócio.

O próximo passo poderá ser a criação de uma cultura de conformidade, diretamente relacionada ao desempenho comercial. Na prática, ao identificar lacunas e automatizar processos, os problemas tendem a ser percebidos antecipadamente, permitindo respostas mais rápidas da equipe aos riscos emergentes. Fechamos, assim, o circuito dentro do qual o conhecimento, somado ao compliance, resulta em redução de riscos. E, conseqüentemente, em boa governança corporativa.

## Benefícios na implementação de processos

- Confere mais precisão aos relatórios periódicos e ao planejamento financeiro.
- **Reforça o código de ética e a conduta organizacional.**
- Garante procedimentos para monitorar transações financeiras e operacionais, evitando fraudes.
- **Fomenta a cultura de transparência.**
- Desenvolve procedimentos para identificar possíveis conflitos de interesses.
- **Reforça a importância de um canal de comunicação para denúncias de práticas ilegais.**
- Desenvolve um plano de cargos, com descrição de competências e experiências exigidas para cada função, com melhor definição das responsabilidades.
- **Reforça uma política de remuneração formal, cujos procedimentos de implementação devem estar alinhados com a cultura, objetivos de longo prazo e estratégia da empresa, bem como com o ambiente no qual a empresa atua.**
- Incentiva a implementação de um departamento de auditoria interna e a contratação de uma empresa para auditoria externa.



# ESG como poder de transformação

**A** boa governança é aquela que consegue enxergar com clareza todos os impactos provocados pelo negócio. E aprende a lidar com eles de maneira realista, com alguns olhos no presente, e outros voltados ao futuro. Ao pensar em ESG, que entrelaça as questões ambientais, sociais e de governança, as empresas atentas ao contexto global

já consideram a agenda como valor de negócio e não mais como filantropia, como foi no passado recente, quando a sustentabilidade dentro das companhias era uma divisão apartada da operação ou ligada apenas ao marketing.

No atual estágio da história, as consequências negativas derivadas da exploração dos recursos naturais do planeta atingem a todos, como humanidade. A cultura e os princípios são, mais do que nunca, os grandes direcionadores e as bases de sustentação para empresas enfrentarem crises, estagnação ou crescimento. Estar atento às transformações do mundo e a como podemos implementar mudanças na visão dos stakeholders da companhia coloca a empresa um passo à frente.

Hoje, ESG perpassa todos os setores das corporações e não pode seguir desatrelado de processos, pessoas e ações, uma vez que impacta todos e a cada um deles. Na prática, a sigla tornou-se parte inseparável da governança, pois precisa ser levada em consideração desde os primórdios da criação da empresa.

## A agenda ESG

- Contribui para a perpetuação do negócio.
- Ajuda a definir a identidade da empresa.
- Gera lucro como consequência do propósito.
- Promove a colaboração e maior integração entre stakeholders.
- Gera visão de longo prazo com resultados no presente.
- Traz mais relevância, à medida que se torna escalável.
- Impacta toda a cadeia de valor.
- Está ligada à inovação, que permite voos mais altos.
- Promove a transformação efetiva.

## Visão do mercado

Para manter ativa a agenda ESG, de maneira a gerar valor para os stakeholders e para a própria organização (dentro da estrutura de governança), é preciso considerar a própria gestão de risco. Ou seja, não é possível voltar os olhos totalmente ao ambiente, por exemplo, esquecendo que é necessário gerar lucro. Mas convém pensar, no presente, em qual futuro queremos viver. Uma companhia que escolhe não enxergar os danos eventualmente provocados por suas ações, como desmatamento e contribuição para o aumento da desigualdade social, tem menos chances de se perpetuar.

## Responsabilidade sobre toda a cadeia

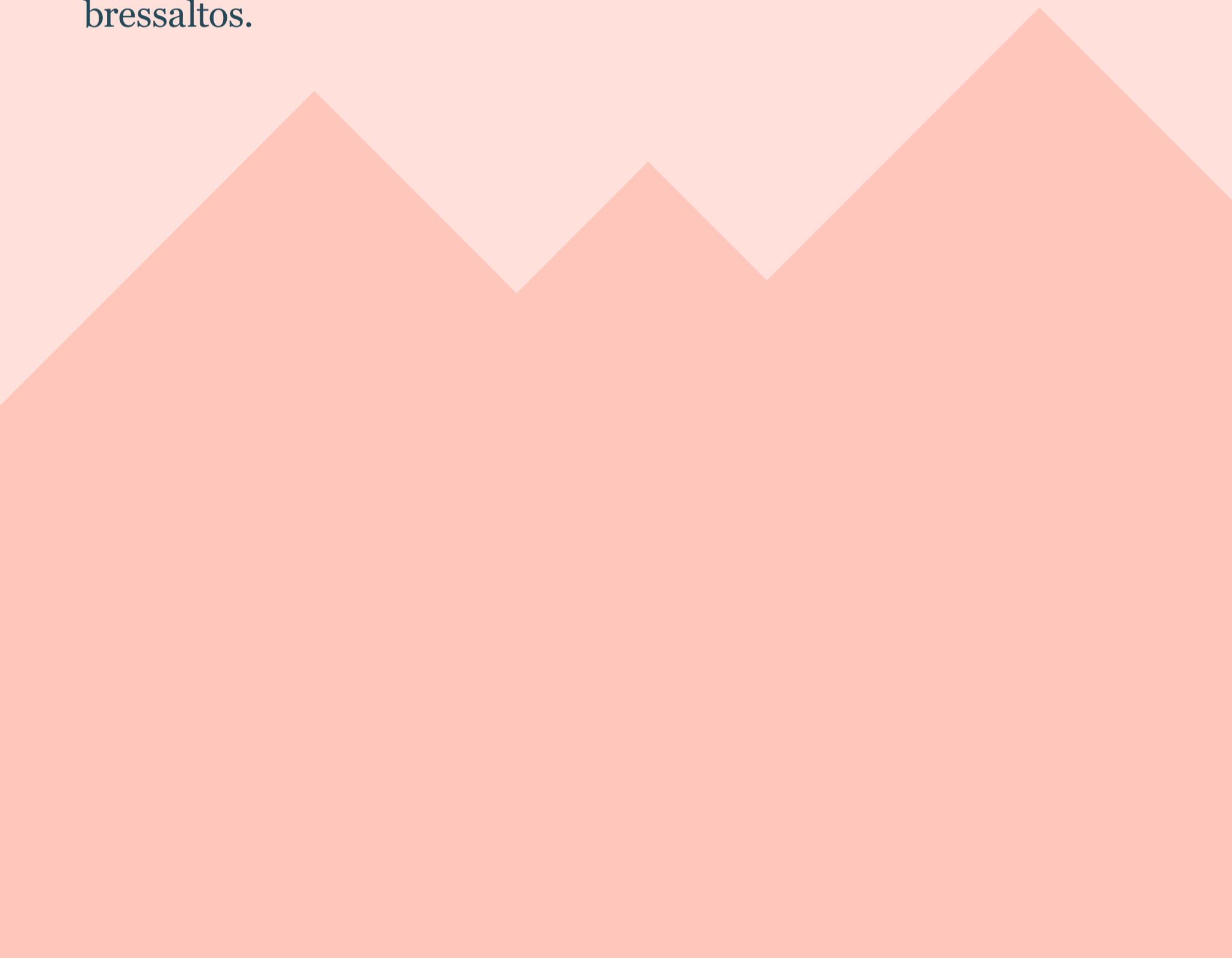
Atualmente, tem ficado cada vez mais claro para as organizações que elas são responsáveis pelos impactos causados em toda a cadeia, ou seja, da produção ao descarte, com ênfase na geração de resíduos e gases do efeito estufa (GEE). Para além do ESG, é exigência para a própria manutenção da vida no planeta que as companhias pensem em uma economia circular, que parte do princípio de que lixo é algo que jamais deveria existir.

A Bravo GRC trabalha as cadeias de conformidade, para auxiliar as empresas a enxergar todos os impactos. Ao falarmos de uma grande companhia, por exemplo, que fabrica produtos a partir de matérias-primas compradas de microempresas, ela responderá por toda a cadeia ao comercializar sua produção. Portanto, a conformidade precisa estar presente em todas e em cada uma das etapas. A existência de falhas em qualquer ponto – como crimes ambientais, desrespeito às leis trabalhistas ou contabilidade pouco ortodoxa – pode comprometer a governança de toda a cadeia.

Em outro exemplo, se uma startup que vende serviços é usada como fornecedora por uma multinacional, a adequação precisa es-

tar ali desde a origem do negócio entre ambas as empresas. A pequena, ao prestar serviços à grande, deve obedecer às regras. Do contrário, poderá ser impedida de atuar. E a companhia maior poderá sofrer sanções, jamais podendo alegar desconhecimento sobre as práticas da contratada. De maneira geral, vale a máxima de que a responsabilidade é compartilhada.

A governança eficiente desde a gênese evita contratempos e sobressaltos.



# Análises e conhecimento

**A**s pesquisas sobre o modelo de trabalho GRC (governança, riscos e compliance) indicam que as instituições passaram a monitorar um número maior de riscos. Os dados mostram um aumento na preocupação e nas ações das empresas que atuam no Brasil e no mundo no gerenciamento dos riscos de forma mais eficiente, diante das transformações do ambiente de negócios. As organizações buscam tecnologias que aumentem a transparência de seus negócios e a confiança dos stakeholders, evitando situações que possam até manchar a reputação e a imagem da empresa perante o mercado.

É importante ressaltar ainda que a maturidade da gestão de riscos direciona os resultados financeiros de uma empresa, e as de melhor desempenho são aquelas que desenvolveram a expertise para detectar quais são os riscos relevantes e como mitigá-los. Um exemplo são os riscos climáticos e sociais, que podem trazer uma oportunidade de inovação para a companhia ou até mesmo um processo de inovação aberta, o que certamente será um vetor de crescimento para essa organização.

Uma sugestão às empresas que desejam avançar um estágio a mais na governança corporativa é a criação de áreas de pesquisa sobre o assunto. As consultorias especializadas mantêm profissionais dedicados à busca de dados públicos que possam ser transformados em conhecimento. Sobre as informações garimpadas em diferentes instâncias governamentais, são feitas análises focadas nas necessidades de cada companhia; dessa maneira é possível obter as melhores soluções em termos de conformidade, minimização de riscos e, no cômputo geral, avanços na performance de governança.

No entanto, o dia a dia das empresas, geralmente composto de muitas urgências, não permite que a maioria mantenha equipes

empenhadas exclusivamente em tarefas ligadas à análise que poderia ser chamada de pré-governança, uma vez que é a responsável por trazer inputs à governança em si.

De todo modo, as ferramentas tecnológicas cada vez mais colaboram em diversas etapas. Entenda como lançar mão delas no nosso e-book seguinte: *Governança avançada: quando a tecnologia e os dados fazem a diferença.*

**LINK PARA SEGUNDO E-BOOK**



## Sobre bravogrc

A Bravo é uma empresa de tecnologia e consultoria para GRC e ESG que integra pessoas e processos para elevar o grau de conhecimento e consciência das organizações, garantir mecanismos de controle e proteger a integridade e reputação dos clientes e de seus colaboradores. Trabalhamos para que sua empresa tenha respostas rápidas e assertivas às questões centrais da governança com entendimento da maturidade atual, implementando práticas eficientes que garantirão governabilidade para atingir o objetivo empresarial.



## Sobre MIT Sloan Review Brasil

A **MIT Sloan Review Brasil** é uma publicação trimestral que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra no mundo. Ela não apenas é associada à meca da tecnologia e inovação, o Massachusetts Institute of Technology e ao templo da gestão Sloan School; tudo o que é vanguarda nessa área, inclusive no Oriente – especificamente na China –, é acompanhado de perto, e com profundidade, em suas páginas. Se você é um pioneiro do digital, convidamos você a nos acompanhar em nosso site e em nossas redes sociais.

[www.mitsloanreview.com.br](http://www.mitsloanreview.com.br)



## O que você achou deste conteúdo?



ZERO IMPACTO



GOSTEI



AMEI

## O que você achou do design?



ZERO IMPACTO



GOSTEI



AMEI

**Obrigada pelo feedback!**