



Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia

ISSN: 1415-0549

revistadafamecos@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Brasil

Lopes, Elaine Cristina; Pomim Valentim, Marta Lígia; FADEL, BÁRBARA  
Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa

Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, vol. 21, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 268-286

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495551015014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Revista

**FAMECOS**  
mídia, cultura e tecnologia

Comunicação Organizacional

## Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa

*Effects of organizational culture in the development of models of corporate governance*

ELAINE CRISTINA LOPES

Doutora em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília).  
<lainelopes@hotmail.com>

MARTA LÍGIA POMIM VALENTIM

Livre-docente Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil.  
<valentim@valentim.pro.br>

BÁRBARA FADEL

Doutora, Professora Assistente da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.  
<ba.fadel@terra.com.br>

### RESUMO

A governança corporativa pode ser compreendida como um modelo de gestão que visa construir uma boa relação entre gestores, controladores, acionistas minoritários e demais atores. Implantar a governança corporativa em uma organização requer muitas vezes uma mudança cultural. A governança corporativa como modelo organizacional necessita reforçar os comportamentos culturais de seus membros, de modo que apoiem os princípios e valores que incrementam a relação entre a organização e seus *stakeholders*. O processo de estruturação

### ABSTRACT

Corporate governance can be understood like a management model that aims to build a good relationship between managers, controllers, minority shareholders and other stakeholders. Implement corporate governance in an organization often requires a cultural change. Corporate governance as an organizational model needs reinforce cultural behaviors of its members so as which support the principles and values that increment the relationship between the organization and its stakeholders. The process of corporate structuring of

societária de uma organização é em grande parte determinada pela cultura. Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores que diferencia uma organização das outras, é natural que estas organizações encontrem dificuldades de adaptação quando da implantação de valores internacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional. Governança corporativa. Cultura informacional.

an organization is largely determined by culture. Being the culture a set of organizational values that distinguishes one organization from other, it is natural that these organizations find adjustment difficulties during the implementation of international values.

**KEYWORDS:** Organizational culture. Corporate governance. Informational culture.

A cultura organizacional é extremamente importante para qualquer tipo de organização, uma vez que influi diretamente na maneira como os sujeitos organizacionais buscam cumprir as estratégias, objetivos e metas organizacionais. Os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas que regem uma organização são determinantes, pois propiciam aos seus membros uma percepção mais homogênea da realidade em que a organização está inserida.

Ritter (2008, pp. 56-58) defende que a cultura organizacional possui quatro funções básicas no contexto organizacional: 1) Identificação: propicia aos seus membros conhecer/reconhecer a identidade organizacional; 2) Integração: proporciona um elo entre seus membros de modo a conhecer/reconhecer o que os une; 3) Coordenação: possibilita por meio da aplicação de normas uma maior liberdade de ação e decisão; 4) Motivação: influi e legitima o comportamento de seus membros de forma a buscar o bem comum para atingir os objetivos e metas planejados pela organização.

As organizações que aplicam a governança corporativa (GC) são organizações que prezam por uma boa e forte relação entre ela e seus *stakeholders*, assim, necessitam de uma cultura organizacional empreendedora e voltada ao mercado. Para tanto,

é necessário que os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas sejam fundamentados na criatividade, dinamismo, tranquilidade em relação às mudanças, alto nível de desempenho, respeito ao cliente e ética no que tange a atuação no mercado.

Em relação aos valores Ritter (2008, p. 76) destaca três níveis fundamentais: a) valores elementares: são relacionados à religião, ao amor, à liberdade e à justiça; b) valores estratégicos: relacionados à própria dinâmica organizacional como autorrealização, solidariedade e bem comum; c) valores instrumentais: relacionados a atualidade e ao contemporâneo como a franqueza e a verdade. Esses valores se constituem no alicerce de uma organização, independentemente do tipo e estrutura organizacional.

A cultura é, portanto, influenciadora do ambiente organizacional em vários níveis. Robbins (2007, p. 378) afirma que a cultura desempenha várias funções, entre elas destaca: define fronteiras; propicia o senso de identidade; facilita o comprometimento de seus membros; estimula a estabilidade em relação à dinâmica organizacional; influi no comportamento de seus membros.

A governança corporativa como modelo organizacional necessita reforçar os comportamentos culturais de seus membros, de modo que se apoiem em valores culturais que incrementem a relação entre a organização e seus *stakeholders*. Para tanto, há que desenvolver estratégias que envolvam desde a disseminação de princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas até formalização de ambientes e processos que se ajustem a essa forma de gestão.

Implantar a governança corporativa em uma organização requer muitas vezes uma mudança cultural. Isso significa que é necessário um esforço por parte das lideranças da organização, uma vez que modificar a cultura organizacional é um processo longo e difícil, e que requer persistência e mecanismos eficientes para que seja passível de ser concretizada. Segundo Griffin e Moorhead (2006, p. 417), é possível modificar ou ajustar a cultura de uma organização desde que os símbolos que regem

a organização sejam alterados de forma eficiente e, para isso, é necessário socializá-los adequadamente junto aos membros da organização, cujo processo exige dos líderes uma atenção especial, visto que estes são influenciadores potenciais da mudança.

Destaca-se que a cultura organizacional influi tanto na estrutura quanto nos processos organizacionais que, por sua vez, influi nas estratégias desenvolvidas para alcançar os objetivos e metas definidos no contexto da organização. Exatamente por isso ela é determinante para qualquer tipo de modelo de gestão.

Segundo Bratton (2007, p. 398, tradução nossa), embora a reestruturação organizacional seja assumida, e sirva de influencia para a formação da “nova” cultura organizacional, geralmente há pouca atenção para a complexa interação humana, fator que pode gerar problemáticas devastadoras para a organização no médio e longo prazo. Nessa perspectiva, a mudança pode ser projetada de modo a propiciar a continuidade ou a descontinuidade da estrutura e processos existentes, contudo, a “nova” missão deve ser suficientemente esclarecida, assim como a alteração ou ajuste das funções e responsabilidades internas e externas.

A cultura organizacional pode ser considerada como um dos principais elementos para a constituição e condução da dinâmica organizacional, considerando que esta é a principal identidade de uma organização. Desse modo, é possível considerarmos a cultura de uma organização como sendo um sistema de princípios, valores, artefatos (ritos e mitos) e normas, do mesmo modo que o é para uma nação, para uma determinada região de um país, para uma cidade, para um determinado grupo de pessoas cujas características serão distintas de acordo com o aporte cultural apreendido. Nesse sentido, uma organização não é feita apenas de produtos, serviços e resultados financeiros, mas também de princípios e valores que permeiam os negócios e faz com que a conduta nas relações internas e externas seja relacionada à sua imagem.

A cultura organizacional é capaz de fundamentar as relações internas e externas e, por isso mesmo, pode eficazmente ser produtora de papéis, atores e do reconhecimento de identidade que conformam as interações existentes na organização. Desse modo, uma organização é portadora de um sistema social capaz de permitir que seus membros reconheçam sua identidade específica bem como desenvolvam seus potenciais de criatividade e de ajustamento social (Sainsaulieu; Kirschener, 2006, p. 241).

A cultura de uma organização constitui-se em um referencial essencial que “molda” as ações de seus membros. Segundo Schein (2001, p. 45), que apresenta uma vertente conceitual antropológica e psicanalítica, a cultura organizacional é

“

*[...] o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.”*

A cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que os membros de uma determinada organização resistam a elas. De acordo com Vergasta (2001), “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história [...] atores e [...] conjuntura”. Contudo, também se observa em determinadas estruturas organizacionais que a cultura de uma organização não perde sua essência fundadora, mas apenas se adapta as necessidades conjunturais. Desse modo, alguns autores acreditam que o núcleo de uma cultura

permanece o mesmo, fato que pode ser observado em contextos e situações complexas, pois nesses casos invariavelmente a cultura das empresas resiste à mudança. O que em geral se observa nas organizações é uma remodelagem ou adaptação da cultura a uma nova realidade.

“

*A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações, de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo."*

(Sroul, 2005, p. 212).

Destaca-se que a cultura de uma organização é composta por um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. Ainda que essas características sofram influências conjunturais, econômicas, sociais e de modernização, estas mantêm sua raiz cultural e, portanto, possuem particularidades que as difere das outras organizações. É possível que duas organizações do setor de aviação comercial possuam culturas que determinam o desenvolvimento dos seus negócios de modo diferente, ainda que atuem no mesmo setor seguindo as mesmas rotas de voo. Para Robbins (2005, p. 287) “as culturas organizacionais diferem entre si. A cultura certa para uma organização pode ser totalmente inadequada para outra”.

Considerando que a cultura organizacional é um elemento fundamental para o processo de construção das estruturas organizacionais, esta não é responsável apenas por assumir o papel de produtora de normas de comportamento que serão aceitas por todos. O processo de estruturação societária de uma organização, por exemplo, é em grande parte determinada pela cultura. Do mesmo modo, o comportamento da alta gestão exerce um grande impacto na cultura organizacional, assim como o relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* também é igualmente determinado pela cultura.

A cultura possui papel determinante para a formação de valores organizacionais de qualquer espécie. Em especial, os valores organizacionais em relação à informação são extremamente importantes para a governança corporativa – que será melhor detalhada no próximo tópico –, pois indicará a forma que seus colaboradores lidam com a informação, alterando e ajustando a relação das pessoas em relação ao compartilhamento, disseminação e uso da informação.

### **Governança corporativa e as relações organizacionais**

A governança corporativa (GC) pode ser compreendida como um modelo de gestão que visa construir uma boa relação entre gestores, controladores, acionistas minoritários e demais *stakeholders* da empresa. A GC possui como principais características a implantação de elementos que aproximem todas as partes envolvidas com a empresa através da transparência na condução dos negócios, tratamento igualitário entre as partes no que diz respeito a deveres e direitos e a prestação de contas. Considerando que a igualdade de interesses em uma organização favorece a tomada de decisão, é de suma importância para a condução dos negócios que todas as partes possuam uma relação de confiança, em que os interesses de todos sejam preservados.

Considerando que a governança corporativa cuida das relações entre as partes que possuem interesse em uma determinada organização, esta busca através da gestão eficiente o aumento do valor atribuído à organização. Nesse sentido, a criação de sistemas de GC deve estar em sintonia com os interesses de acionistas, funcionários, credores, clientes, fornecedores, bem como da comunidade em que a empresa atua. Sendo importante destacar que, no caso dos acionistas – majoritário ou minoritário –, o interesse é constatar a valorização de seu patrimônio (Silva, 2006, p. 46).

Em geral, as divergências entre as partes relacionadas com uma organização se devem às evidências de interesses próprios que se sobrepõem aos interesses dos demais nos processos que envolvem a tomada de decisão. Essa tendência pode ser decorrente de inúmeros fatores, destacando-se o contexto cultural de cada país bem como de cada organização. Destaca-se que cada país deu início a aplicação dos modelos de GC seguindo sua própria condição econômica, social e cultural. Atualmente nos Estados Unidos, a governança corporativa encontra-se em estágio avançado, fato que não ocorre no Brasil, ainda que nos Estados Unidos tenham ocorrido os maiores escândalos financeiros mundialmente reconhecidos. Contudo, a economia brasileira é notadamente diferente, sendo destacada pela forte mistura de culturas entre as organizações e pela gestão política.

Outro ponto que merece destaque nesse contexto, é que as mudanças ocorridas no Brasil nas esferas econômica e empresarial nas últimas décadas produziram muitos impactos, especificamente relacionados ao contexto da governança corporativa. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 264) foram gerados dois conjuntos de impactos, sendo que o primeiro se refere à reconfiguração do mercado de capitais, ocorrida por meio do aumento da entrada de capital estrangeiro nas bolsas de valores, assim como a ida de grandes companhias brasileiras ao mercado internacional de capitais, além da remodelação tecnológica da Bolsa de Valores no Brasil e, finalmente, os avanços

na definição de padrões mundiais de listagem de empresas no mercado de capitais. O segundo impacto se refere às mudanças nos padrões de GC, por meio da aderência às regras de boa governança e seus valores, adaptação das demonstrações financeiras aos padrões internacionais, transparência da divulgação de informações e exigência de conselhos mais eficazes.

No Brasil, conforme comprova estudo realizado por Siffert Filho (1998, p. 21) a propriedade é extremamente concentrada e marcada pelo controle e administração exclusivamente familiar, bem como pelo controle acionário estático e altamente definido. As principais formas de constituição das companhias abertas no Brasil são de empresas privadas nacionais, estatais e subsidiárias de multinacionais, o que gera diferentes modelos de governança cada qual baseado na cultura organizacional e estrutura de capital, ainda que essas empresas sigam padrões determinados de governança corporativa.

A análise de pesquisas sobre governança corporativa no Brasil realizada pelo IBGC, *Mckinsen & Company* e *Korn/Ferry International* (2001 apud Silveira, 2002, p. 31) permite apresentar um modelo geral de governança corporativa utilizado nas empresas brasileiras listadas em bolsa, apresentando as seguintes características:

- Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto;
- Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores;
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- Pouca clareza na definição dos papéis entre conselho e diretoria principalmente nas empresas familiares.

Posteriormente, em 2004, um estudo realizado pela *Standard & Poors* destacava a importância de se implantar mecanismos mais rígidos relativos às práticas efetivas de governança corporativa. Entre as medidas, destaca-se a necessidade de maior transparência, maior nível de divulgação voluntária e instrumentos que de fato protejam os acionistas minoritários.

O estudo apresenta uma clara visão das principais características dos modelos de gestão existentes no Brasil. Nesse sentido, a *Standard & Poors* (2004 apud Michaelinsen, 2008, p. 37) apresenta os pontos que merecem maior atenção:

- Alta concentração de propriedade nos maiores acionistas;
- Grande número de empresas com estrutura familiar;
- Baixo reconhecimento dos interesses e necessidades dos acionistas minoritários;
- Alto grau de envolvimento dos acionistas na gestão executiva;
- Sobreposição de propriedade e conselho, com a defesa dos interesses dos acionistas majoritários;

Apesar de as pesquisas terem sido realizadas em anos diferentes (2001 e 2004), e mesmo com o aumento de ações que visam à evolução dos padrões de governança corporativa no Brasil, muitos pontos que geram grandes conflitos entre as partes ainda seguem divergentes e até mesmo falhos. A alta concentração de propriedade, aliada às mínimas ações de proteção e aproximação dos *stakeholders*, especialmente no que se refere ao acesso às informações e aumento de divulgação de informações de forma voluntária, demonstram que ainda existem pontos deficientes em relação às regras efetivamente seguidas de proteção aos investidores.

Conforme mencionado anteriormente, as mudanças ocorridas no início da década atual, após as transformações mundiais na década de 90, aumentaram a necessidade de obtenção de recursos, o que motivou as empresas a adotarem novas práticas de governança corporativa. Fazem parte dessas mudanças os aspectos de maior

consideração dos interesses dos acionistas minoritários e maior transparência na divulgação de informações. Entretanto, essas práticas são, em alguns casos, utilizadas como possível salvaguarda para as empresas com o objetivo de criarem uma imagem institucional que agrade e, conseqüentemente, atraia mais investidores, já que culturalmente algumas empresas são resistentes à transparência de suas informações à sociedade.

Além da utilização dos mecanismos de governança corporativa como meio de promoção, visto que leva a imitação de ações que de fato valorizem a figura do acionista minoritário, existe ainda outro ponto que limita o desenvolvimento dessas práticas, que é a diversidade de cultura organizacional observada no Brasil. A forte presença de empresas com raízes familiares, que conseqüentemente tendem a resistir às inovações, bem como a existência de subsidiárias estrangeiras cada qual com seu modelo de gestão trazido pela sua origem.

Portanto, é possível que dentro de um mesmo país com legislações que abrangem todas as empresas, estas apresentem padrões de qualidade de governança diferentes, em razão das características acima mencionadas. Esse argumento é destacado por Kappler e Love (2002), que verificam a existência de uma grande variação da qualidade da GC entre empresas submetidas a um mesmo ambiente, ou seja, encontram empresas com boa governança corporativa em países com fraca proteção legal, e empresas com GC considerada ruim em países com boa proteção aos investidores.

### **Intersecção entre a cultura organizacional e o desenvolvimento da governança corporativa**

As pesquisas acerca das relações existentes entre a cultura organizacional e a implantação e condução dos modelos de governança corporativa ainda são escassas, contudo, é possível constatar mediante a observação do desenvolvimento de tais

modelos na última década, a existência ou não de simetria entre os dois fenômenos. Uma forte correlação pode ser observada em casos de empresas familiares em que a direção conduzida por executivos, uma das condições para a boa governança, pode ser vista como algo negativo, fato que demonstra a presença da resistência à mudança, portanto, à mudança cultural.

O Brasil é um país cujas características organizacionais nos permitem avaliar com precisão os efeitos das culturas nos processos de implantação, bem como de condução dos modelos de governança, isso porque existe uma diversidade de estruturas organizacionais com predominância de estatais e grandes grupos familiares.

Sendo a cultura organizacional um sistema de valores que diferencia uma organização das demais, é natural que estas encontrem dificuldades de adaptação quando da implantação de valores internacionais, pois são padrões únicos para todas as organizações independentemente do setor e local de atuação. Nesse sentido, torna-se mais complexa a entrega da direção para um executivo externo a empresa, principalmente quando o referido controle tenha sido durante anos de membros da família. Por outro lado, acredita-se que a manutenção de um acionista majoritário em cargos de direção possa gerar benefícios unilaterais. A separação entre controle e propriedade nas empresas ou a direção executiva caracterizada pela saída dos diretores membros da família, em casos de empresas familiares, ou diretores com vínculo político, em caso de empresas estatais, tem sido vista como uma das grandes fontes de conflitos no âmbito das discussões sobre a governança corporativa.

Esses conflitos observados nos casos em que existe a separação entre propriedade e controle são chamados conflitos de agência, que são caracterizados pelas relações de conflito existentes entre gestores e acionistas. Ocorre que cada vez mais as empresas contratam executivos para a condução dos negócios ou até mesmo mantém acionistas majoritários em cargos de direção. Contudo, em ambos os casos pode existir a

priorização dos próprios interesses em que são tomadas decisões que poderão estar em posições contrárias aos interesses dos demais *stakeholders*. Na prática, os gestores são contratados para tomarem decisões no lugar dos proprietários, procurando sempre defender os interesses dos acionistas. Contudo, uma questão que envolve essa relação é a de não haver garantias de que os gestores não estejam agindo de acordo com os seus próprios interesses.

Ross (1973, p. 135) evidenciou a força do interesse próprio que se sobrepõe aos interesses dos demais nos processos de tomada de decisão, como sendo uma das principais razões das dificuldades de alinhamento dos interesses dos gestores com os acionistas. O principal ponto de discussão está na ideia da possibilidade de que os interesses prevaleçam em relação à cooperação desinteressada, estando o gestor propenso à tomada de decisão que beneficie seus próprios interesses, ou em casos mais graves, na expropriação de recursos.

No que tange a relação das principais formas de expropriação, La Porta et al. (2000, p. 1, tradução nossa) argumentam que

“

*Expropriação pode ter uma variedade de formas. Em alguns casos, os gestores simplesmente roubam os lucros. Em outros casos, vendem a produção, os bens ou valores mobiliários adicionais na empresa que controlam para outra empresa de sua propriedade a preços abaixo do mercado. Tais preços de transferência, desmembramento de ativos e de diluição dos investidores, apesar de muitas vezes legal, tem o mesmo efeito que o de um roubo. E ainda em outros casos, a expropriação assume a forma de desvio de oportunidades corporativas da empresa, instalando, possivelmente membros da família não qualificados em cargos gerenciais, ou pagando executivos de confiança.*

Com isso, observa-se, a existência da correlação entre governança corporativa e a cultura organizacional, já que os conflitos decorrentes das relações entre gestores e proprietários são bastante comuns em empresas cujas ações estão distribuídas entre um grande número de acionistas, como é o caso dos EUA e Reino Unido, em que a maioria das grandes empresas não possui a presença de grandes controladores com grande concentração de percentual acionário. Na maioria dos demais países, as empresas apresentam forte concentração de propriedade e controle, com estrutura de propriedade mais concentrada e grande presença de controle familiar, como é o caso do Brasil, França, Itália e Alemanha.

Destaca-se que esses conflitos, muito embora sejam mais comuns em empresas com controle pulverizado, também ocorrem em empresas com concentração de propriedade, como no caso do Brasil, isso porque em grande parte dos casos os acionistas majoritários possuem vantagens que não são oferecidas aos acionistas minoritários. A concentração de propriedade nas mãos de poucos – mas grandes acionistas – pode levar a maior proximidade desses com os gestores, fato que pode gerar desde a posse de informações relevantes represadas internamente até a expropriação da riqueza de acionistas minoritários. Culturalmente os principais acionistas são resistentes à saída da direção e, quando o fazem, buscam formas de conduzirem a escolha dos diretores de modo que estejam mais próximos destes.

As situações potencialmente mais problemáticas decorrentes da atuação do grupo dominante podem levar a uma grave assimetria, que vai desde a informacional até a de direitos. Esses tipos de assimetrias permitem que os controladores definam por si só diretrizes que contrariam as necessidades e, até mesmo, os direitos dos demais *stakeholders*. Nesse sentido, Andrade e Rossetti (2004, p. 108) destacam as diferentes formas de expropriação de direitos por meio dos seguintes exemplos:

- Sobreposição de controle e da gestão, com objetivos de privilegiar interesses próprios;
- Pagamentos excessivos de salários ou de outros benefícios, diretos e indiretos, aos controladores dirigentes;
- Autonegação ou nepotismo para cargos nos conselhos e outros órgãos corporativos;
- Uso fechado de informações privilegiadas.

A abordagem acerca dessas relações no âmbito deste texto é fundamental, visto que as divergências e conflitos existentes entre poder de controle e demais *stakeholders* se devem, em grande parte, à força da cultura organizacional. A probabilidade de que a empresa seja conduzida segundo os interesses dos acionistas majoritários é grande quando estes a controlam, e culturalmente o poder de controle deve estar nas mãos dos familiares ou de pessoas com indicações políticas, no caso de empresas estatais com capital aberto. Ao definir como “[...] mito do empreendedor que quer ser controlador”, Silveira (2008, p. 4) argumenta que a necessidade do maior controlador em ser também o principal gestor dos negócios da empresa pode não estar associada à criação sistemática de valor a todos os acionistas, mas sim ao desejo de alguns controladores de conduzirem para sempre e arbitrariamente os rumos dos negócios.

No Brasil observa-se a configuração de um choque cultural. Assim como observa Kanitz (apud Steinberg, 2003, p. 21) “Se existir um negócio que propicie lucros maiores, mas que exija a abertura ou diluição do controle da empresa, a maioria dos nossos empresários opta por ficar de fora. Preferem ter 100% ou 51% de uma empresa pequena a ter 15% de uma enorme”.

Contudo, no Brasil existem grandes indícios de que o quadro esteja sendo alterado nos últimos anos. Ainda que seja necessária certa revolução cultural, é possível observarmos exemplos de sucesso, especialmente em grupos familiares

cujas cultura organizacional muitas vezes é causa de engessamento nos processos de desenvolvimento. Empresas como *Grendene*, *Natura*, *Grupo Pão de Açúcar*, *Grupo Gerda*, *Grupo Votorantim*, entre outras, são exemplos positivos de empresas que conseguiram implantar modelos de governança corporativa mantendo suas culturas em destaque.

É importante destacar que entre os processos de implantação dos modelos de governança corporativa e os elementos da cultura organizacional deve haver uma visão proativa, que fomente a cooperação entre as raízes culturais que ditam a conduta do todo da organização e a nova realidade trazida pela GC. É fundamental que haja essa sinergia, já que a cultura percorre todas as veias da organização e a governança corporativa igualmente deverá envolver todas as áreas. Segundo Conti (2007, p. 71) a GC é um todo que envolve diferentes funções lógicas dentro de uma organização. Para o autor, estão entre essas funções:

“

1. *Direção estratégica global da empresa.*
2. *Supervisão completa e sistêmica da empresa.*
3. *Administração da empresa de acordo com as diretrizes estratégicas gerais, com a missão elevada de gerar máximo valor à empresa em si e a seus **stakeholders** no longo prazo.*
4. *Monitoramento para fins de conformidade às leis, às regulamentações, aos comportamentos éticos, bem como às responsabilidades ambientais e sociais.*

(Conti, 2007, p. 71)

A cultura de cada organização é diferente, fator que indica o seu caráter específico, independentemente do segmento de mercado no qual atua, terá preponderância. Desse modo, é importante que essas especificidades destacadas pela cultura sejam marcadas como ponto forte para a implementação da boa governança corporativa. Independentemente do perfil cultural de cada organização, os padrões de GC envolvem todas as áreas e, portanto, é importante que exista uma intersecção entre os dois, considerando que o desenvolvimento da boa governança pode ser favorecido com uma cultura forte e que também possua quesitos de flexibilidade a ponto de receber de forma positiva as mudanças advindas na implantação dos modelos de governança.

### Considerações finais

A implantação da governança corporativa envolve desde a mudança ou ajuste da cultura organizacional, até a elaboração de mecanismos e instrumentos que modifiquem ou ajustem a estrutura e os processos organizacionais, de forma a influir no processo decisório e, também, na relação dos sujeitos organizacionais com os *stakeholders* e com o mercado de forma ampla. Nessa perspectiva, a organização deve garantir aos investidores uma condição favorável no que tange ao retorno sobre o próprio investimento.

A organização no contexto da governança corporativa não pode pensar e agir sobre si mesma, mas ao contrário deve pensar e agir sobre um conjunto de atores que se relaciona fortemente com ela, visando atingir os mesmos objetivos e metas planejados. Essa realidade impõe uma mudança cultural tanto na estrutura, quanto nos processos organizacionais, de forma que os sujeitos organizacionais percebam a nova condição organizacional e, assim, desenvolvam princípios, valores, ritos, mitos e normas que valorizem e consolidem a relação com seus *stakeholders*.

A cultura organizacional deve estar alicerçada em valores que amenizem possíveis conflitos entre as lideranças organizacionais e os *stakeholders*, de forma que os objetivos comuns possam de fato ser alcançados.

A governança corporativa visa à transparência das informações relativas às ações realizadas na organização no que tange a gestão do negócio, e a cultura organizacional é determinante para que os sujeitos organizacionais possuam valores que atendam essa premissa básica da boa governança. ●

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRATTON, John. *Work and organizational behaviour*. New York: Palgrave MacMillan, 2007. CONTI, Tito. Avaliações de qualidade aperfeiçoam a governança corporativa. In: BERTIN, Marcos. E. J.; WATSON, Gregory H. (Org.). *Governança corporativa: excelência e qualidade no topo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- KAPPLER, Leora; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *World Bank Policy Research Working Paper*, n. 2818, Apr. 2002.
- LA PORTA, Rafael et al. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, v. 58, pp. 3-27, Oct. 2000.
- MICHALISCHEN, Fernanda. *Evidências de migração de empresas de capital aberto para os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa: um estudo de evento*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.
- RITTER, Michael. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía, 2008..
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: The principal problem. *American Economic Review*, v. 63, n. 2, 1973.
- SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, p. 123-146, jun. 1998.

SILVA, Edson C. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para cionistas*. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre D. M. *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Alexandre D. M. Mitos da governança corporativa no Brasil. *Revista Capital Aberto*, São Paulo, v. 6, n. 62, p. 70-71, out. 2008.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEINBERG, Herbert. *Governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo: Gente, 2003.

VERGASTA, Patricia D. Cultura e aprendizagem organizacional. *Revista Eletrônica de Administração e Negócios*, v. 3, jan.-dez. 2001. Disponível em: <<http://revistaacademica.net/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

Recebido em: 16 maio 2013

Aceito em: 02 mar. 2014

**Endereço dos autores:**

Elaine Cristina Lopes <[lainelopes@hotmail.com](mailto:lainelopes@hotmail.com)>  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Campus de Marília  
Av. Hygino Muzzi Filho, 737 – Cidade Universitária  
17525900 - Marília, SP, Brasil

Marta Lúcia Pomim Valentim <[valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)>  
Departamento de Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Campus de Marília  
Caixa-postal 181 – Cidade Universitária  
17525-900 Marília, SP, Brasil

Bárbara Fadel <[ba.fadel@terra.com.br](mailto:ba.fadel@terra.com.br)>  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Campus de Marília  
Av. Higino Muzzi Filho, 737 – Cidade Universitária  
17525-900 Marília, SP, Brasil