

**XXVIII CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI BELÉM – PA**

**DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS**

**DANIELLE JACON AYRES PINTO**

**ELÍSIO AUGUSTO VELLOSO BASTOS**

**AIRES JOSE ROVER**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria – CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

**Secretário Executivo** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

#### **Representante Discente – FEPODI**

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

#### **Secretarias:**

##### **Relações Institucionais**

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

##### **Relações Internacionais para o Continente Americano**

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

##### **Relações Internacionais para os demais Continentes**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

#### **Eventos:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFMS – Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

#### **Comunicação:**

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina)

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul)

Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais)

**Membro Nato** – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

---

D597

Direito, governança e novas tecnologias [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/CESUPA

Coordenadores: Danielle Jacon Ayres Pinto; Elísio Augusto Velloso Bastos; Aires Jose Rover – Florianópolis: CONPEDI, 2019.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-849-3

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Direito, Desenvolvimento e Políticas Públicas: Amazônia do Século XXI

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Congressos Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVIII Congresso Nacional do CONPEDI (28 : 2019 : Belém, Brasil).

CDU: 34



# XXVIII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BELÉM – PA

## DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS

---

### **Apresentação**

O XXVIII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BELÉM – PA mostrou que os temas relacionados às novas tecnologias estão cada vez mais inseridos na realidade jurídica, social, política e econômica brasileira e do mundo. Diversos fenômenos do cenário digital foram abordados ao longo dos trabalhos e deixaram em evidência uma interconectividade de temas e áreas do conhecimento que demonstraram que a busca por soluções nessa esfera só pode ser pensada de forma multidisciplinar e alicerçada na criatividade e inovação. Assim, importantes discussões foram travadas no universo da Inteligência Artificial, Novas Tecnologias e suas repercussões na Relação com o Poder do Estado; da Governança, Novas Tecnologias e suas repercussões no Direito Civil, no Direito Internacional, no Direito Ambiental, no Direito do Trabalho, no Direito Penal e nas Relações Econômicas; e, por fim, das repercussões da Lei Geral de Proteção de dados Pessoais ( Lei nº 13.709/2018).

Lista dos artigos, falta tirar os que não foram apresentados, não anotei o nome...

A INFLUENCIA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL SOBRE O SISTEMA DEMOCRÁTICO

A INTERNET É A ÁGORA MODERNA: AS NOVAS TECNOLOGIAS COMO INSTRUMENTO DE EXERCÍCIO DIRETO DO PODER

BLOCKCHAIN E DEMOCRACIA: A NOVA TECNOLOGIA A SERVIÇO DA CIDADANIA

BOLHAS SOCIAIS E SEUS EFEITOS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: DITADURA DO ALGORITMO E ENTROPIA NA INTERNET

O USO DE RECONHECIMENTO FACIAL BASEADO EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM SISTEMAS DE VIGILÂNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DIREITO À PRIVACIDADE

A OFENSA AO PRINCÍPIO DA NEUTRALIDADE DA REDE E, POR CONSEQUENTE, AOS DIREITOS HUMANOS EM VIRTUDE DOS SERVIÇOS DE INTERNET OFERECIDOS PELAS EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL

CROWDFUNDING ENQUANTO CONTRATO VIRTUAL: UMA ANÁLISE DA NATUREZA JURÍDICA E DE SUAS ESPÉCIES

DIREITO E INTERNET: PERSPECTIVAS REGULATÓRIAS NO DIREITO BRASILEIRO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE PROVEDORES CASEIROS DE INTERNET

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM STARTUPS

GOVERNANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA FINANCEIRA: O PAPEL DO SUPERVISOR E REGULADOR BANCÁRIO

A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO POPULAR

A RELAÇÃO DE CONSUMO E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: REFLEXÕES ACERCA DA VULNERABILIDADE DO CONSUMIDOR

LEI 13.709/2018 - LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS E OS REFLEXOS NAS PESQUISAS CLÍNICAS

AUTORIDADE GARANTIDORA NÃO INDEPENDENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NA TUTELA DO DIREITO CONSTITUCIONAL À PRIVACIDADE

O USO DE SOFTWARES DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS DECISÕES DA JUSTIÇA CRIMINAL: PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO E UTILIZAÇÃO

A AÇÃO CONTROLADA EM FACE DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS CONSTITUCIONAIS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

DESAFIOS DA GOVERNANÇA AMBIENTAL E ANÁLISE JURÍDICA DO LICENCIAMENTO AMBIENTAL DA RODOVIA BR-319 SOB A LUZ DO PRINCÍPIO DA PRECAUÇÃO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO GARANTIDORA DO DIREITO FUNDAMENTAL AO MEIO AMBIENTE

O PARADOXO ENTRE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PRODUÇÃO DE LIXO ELETRÔNICO: UM DESAFIO NACIONAL DO SÉCULO XXI

O DIREITO À DESCONEXÃO: INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS DA PERSONALIDADE DO TRABALHADOR

INVESTIMENTO EM STARTUPS: ALTERNATIVA À POLÍTICA DE AUSTERIDADE

SANDBOX, UM MODELO REGULATÓRIO ATRAENTE PARA INCENTIVAR A OFERTA DE SERVIÇOS FINANCEIROS INOVADORES E QUE CONTRIBUI PARA UMA LEGISLAÇÃO MAIS ASSERTIVA

MATURIDADE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO DE LAWTECHS E LEGALTECHS

Prof.º Dr.º Aires José Rover - UFSC

Prof.ª Dr.ª Danielle Jacon Ayres Pinto – IMM/ECEME e UFSC

Prof.º Dr.º Elísio Augusto Velloso Bastos - CESUPA - Centro Universitário do Estado do Pará

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

**GOVERNANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA  
FINANCEIRA: O PAPEL DO SUPERVISOR E REGULADOR BANCÁRIO**  
**GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FINANCIAL  
INDUSTRY: THE ROLE OF THE SUPERVISOR AND BANK REGULATOR**

**Alexandre Ogêda Ribeiro <sup>1</sup>**

**Resumo**

O presente artigo tem como objetivo especificar a questão da governança corporativa e da cultura organizacional na indústria financeira, ressaltando as peculiaridades que diferenciam o setor financeiro do restante da economia. Em um primeiro momento, faz um levantamento teórico sobre governança corporativa e cultura organizacional. Em seguida, pretende apresentar o papel do supervisor e regulador bancário, destacando a função do Banco Central como regulador. As conclusões procuram indicar possibilidades para o desenvolvimento da governança corporativa no setor

**Palavras-chave:** Governança corporativa, Cultura organizacional, Indústria financeira, Supervisor, Regulador

**Abstract/Resumen/Résumé**

This article aims to specify the issue of corporate governance and organizational culture in the financial industry, highlighting the peculiarities that differentiate the financial sector from the rest of the economy. At first, it makes a theoretical survey about corporate governance and organizational culture. The conclusions seek to indicate possibilities for the development of corporate governance in the sector.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Corporate governance, Organizational culture, Financial industry, Supervisor, Regulator

---

<sup>1</sup> Doutorando em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos trabalhos que deve ter uma atenção especial por parte da supervisão e regulação da indústria financeira é o concernente à redução dos riscos colocados pelas instituições financeiras sistemicamente importantes.

A cultura organizacional pode ser uma questão muito complexa, pois envolve comportamentos e atitudes. Mas os esforços devem ser empreendidos por instituições financeiras e por supervisores para entender a cultura de uma instituição e identificar como isso afeta a sua segurança e solidez.

Embora existam várias definições de cultura organizacional, os supervisores, de modo geral, devem sempre possuir foco nas normas, atitudes e comportamentos da instituição relacionados à conscientização sobre riscos, gestão de riscos ou a cultura de risco da instituição.

Cabe considerar que fraquezas na governança corporativa e na cultura organizacional são muitas vezes consideradas uma causa raiz da crise financeira global, constituindo eventos principais de risco e conformidade. Ver-se-á, adiante, que a cultura de risco de uma instituição financeira desempenha um papel extremamente relevante, ao influenciar as ações e decisões tomadas pelos indivíduos dentro da instituição e moldar a atitude desta última em relação às partes interessadas, incluindo os seus supervisores.

Uma cultura de risco sólida apoia consistentemente a conscientização, os comportamentos e os julgamentos sobre a tomada de riscos dentro de uma forte estrutura de governança corporativa.

Neste estudo, será analisada a importância de pensar que os funcionários, em todas as partes da instituição, conduzam negócios de maneira legal e ética. Um ambiente que promova a integridade deve ser criado em toda a instituição, incluindo o foco em resultados justos para os clientes.

Por isso, este artigo identifica alguns elementos fundamentais que contribuem para a promoção de uma cultura de risco dentro de uma instituição financeira, e evoluirá na medida em que irá apresentar o comportamento do Banco Central do Brasil frente à indústria financeira.

É válido comentar que, em geral, quando se faz uma pesquisa sobre governança corporativa, existe um corte separando empresas financeiras de outros

tipos de firmas. Esse fato decorre da assunção de que bancos têm características muito diferentes das outras empresas, o que pode distorcer os resultados.

Diante desse cenário, o interesse deste trabalho é tentar descrever quais são essas características que fazem parte da governança corporativa e da cultura organizacional, revelando como elas são importantes na indústria financeira.

Assim, o objetivo do presente estudo está voltado para analisar a questão da governança corporativa na indústria financeira, ressaltando as peculiaridades que diferenciam o setor financeiro do restante da economia.

## 2 GOVERNANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Banzas, “Governança corporativa pode ser definida simplesmente como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”.<sup>1</sup>

Silveira acrescenta que o termo governança corporativa começou a ser utilizado nos Estados Unidos da América, no final da década de 1980, para designar uma forma de gestão que tornasse as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e socialmente mais responsáveis, desenvolvendo mecanismos que conferissem maior visibilidade e transparência ao processo decisório. Com a ampliação do movimento pela governança corporativa, outros temas como ética e responsabilidade social foram sendo incorporados ao debate.<sup>2</sup>

No *site* Governança Corporativa, dedicado exclusivamente ao tema, é possível encontrar a seguinte definição:

A governança corporativa abrange a alocação de autoridade e responsabilidades, além do encadeamento e interações entre as estruturas para os processos de tomada de decisão, pelos quais os negócios e relacionamentos do conglomerado/instituição são realizados, principalmente pelo conselho de administração e pela diretoria, que normalmente inclui: a) definição, aprovação e implementação das estratégias e objetivos; b) seleção e supervisão dos gestores e funcionários; c) gestão do dia-a-dia das atividades; d) proteção dos interesses dos depositantes e atendimento das obrigações frente aos acionistas, tendo em conta os interesses dos

---

<sup>1</sup> *Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005, p. 9.

<sup>2</sup> Cf. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2005.



demais *stakeholders*; e) alinhamento da cultura, atividades e comportamento corporativos com a expectativa de que o banco operará de forma segura e sólida, com integridade e em conformidade com as leis e regulamentos em vigor; e f) estabelecimento de atividades de controles.<sup>3</sup>

Por uma ótica ampla, governança corporativa é um conjunto de ideias e regras referentes a relações que as empresas necessariamente desenvolvem diariamente com outras partes interessadas, com o intuito de primar por uma gestão de excelência.

Conforme elucidam Fontes Filho *et al.*, faz mais de 20 anos que as questões de governança corporativa ocupam espaço crescente nos debates e nas ações do mercado de capital, obtêm atenção dos formuladores de políticas públicas e ganham lugar na mídia.<sup>4</sup> Em breves linhas:

Governança Corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Não se limita a questões de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas aborda o efetivo exercício da propriedade. Nas corporações, direciona a questões que envolvem as relações entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais e financiadores em geral, assim como entre diversos grupos influenciados pela ação da empresa (*stakeholders*), tais como empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e sociedade.<sup>5</sup>

A governança é parte do contexto econômico geral em que as empresas operam e inclui políticas macroeconômicas, o nível de concorrência nos mercados, além do ambiente jurídico, regulamentar e institucional. A interconexão de todas as partes, os chamados relacionamentos, forma uma rede de ligações, podendo-se imaginar um verdadeiro sistema de governança corporativa.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre os gestores da empresa, o seu Conselho de Administração, os acionistas e outras partes interessadas (*stakeholders*).<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> *A estrutura de poder, o processo e as práticas de governança corporativa*. [S.l.], 2011, sem paginação. Disponível em: <[http://governancacorporativa.com/?page\\_id=120](http://governancacorporativa.com/?page_id=120)>. Acesso em: 20 maio 2018.

<sup>4</sup> Vide *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>6</sup> Cf. *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, 1999.

Banzas salienta que a governança corporativa também provê a estrutura por meio da qual os objetivos da empresa são definidos, os meios necessários para serem atingidos e como a *performance* deve ser monitorada.<sup>7</sup>

Um bom sistema de governança deve prover adequados incentivos para o Conselho e gestores focados no alcance dos objetivos que são do interesse da empresa e dos acionistas, além de facilitar o efetivo monitoramento, encorajando o uso dos recursos da forma mais eficiente.

Já no que tange à cultura organizacional, Lopes, Valentim e Fadel utilizam a seguinte definição:

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.<sup>8</sup>

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

Nesse diapasão, Ritter 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 os 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; e
- 4) Motivação: influi e legitima o comportamento de seus membros, de forma a buscar o bem comum para atingir os objetivos e as metas planejadas pela organização.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Cf. *Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro*.

<sup>8</sup> *Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa*. Revista FAMECOS Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 268-286, jan./abr. 2014, p. 269.

<sup>9</sup> *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía, 2008 *apud Ibidem*.

É relevante mencionar que a importância de uma cultura organizacional consta do Manual de Diretrizes para Boas Práticas de Governança Cooperativa em Cooperativas de Crédito, elaborado pelo Banco Central do Brasil, que diz:

A existência de uma cultura organizacional que determine e incentive o comportamento ético é tão ou mais importante do que qualquer declaração escrita de valores e padrões éticos. Dessa forma, todos os dirigentes da cooperativa devem assumir a responsabilidade pela aplicação dos padrões éticos do dia-a-dia, ajudando a disseminá-los, sobretudo pelo exemplo. Mas, em que pese ser responsabilidade dos administradores estratégicos zelar pelo cumprimento das orientações do código, são os administradores executivos que podem melhor acompanhar e avaliar sua aplicação no cotidiano da cooperativa.<sup>10</sup>

Na mesma linha, Lopes, Valentim e Fadel enfatizam que as organizações que aplicam a governança corporativa são aquelas que prezam por uma boa e forte relação com os seus *stakeholders*, e, 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 em criatividade, dinamismo, tranquilidade em relação às mudanças, alto nível de desempenho, respeito ao cliente e ética no que se refere à atuação no mercado.<sup>11</sup>

Especialistas entendem que 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 concretizado.

Nas palavras de Griffin e Moorhead:

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.<sup>12</sup>

Destaca-se que a cultura organizacional influi tanto na estrutura quanto nos processos organizacionais, de modo que, em cadeia, influenciará as estratégias desenvolvidas para alcançar os objetivos e as metas definidas no contexto da organização.

---

<sup>10</sup> Cf. *Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, ago. 2008.

<sup>11</sup> Vide *Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa*, Revista FAMECOS.

<sup>12</sup> *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006 *apud Ibidem*, p. 270.

Nesse sentido, Lopes, Valentim e Fadel sustentam que a cultura organizacional pode ser considerada como um dos principais elementos para a constituição e a condução da dinâmica organizacional, considerando que essa é a principal identidade de uma organização. Desse modo, é possível considerar 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 ou 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 fazem com que a conduta nas relações internas e externas seja relacionada à sua imagem.<sup>13</sup>

Srour salienta que:

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.<sup>14</sup>

Lopes, Valentim e Fadel apresentam a importância da interseção entre a cultura organizacional e o desenvolvimento da governança corporativa, porém chegam à conclusão de que ainda há poucas pesquisas acerca das relações existentes entre a cultura organizacional e a implantação e condução dos modelos de governança corporativa. Contudo, constatam, mediante a observação do desenvolvimento de tais modelos na última década, a existência 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.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Cf. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa, *Revista FAMECOS*.

<sup>14</sup> *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 212.

<sup>15</sup> *Op. cit.*

Infelizmente, o Brasil é um país cujas características organizacionais 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.

### **3 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL**

De acordo com o Guia de Orientação sobre Interação de Supervisão com Instituições Financeiras na Cultura de Risco, elaborado pela *Financial Stability Board*, as culturas de risco variam entre as instituições financeiras, podendo existir subculturas dentro delas, mas existem certos elementos fundamentais comuns que suportam uma cultura de risco sólida, como a governança eficaz de risco, as estruturas efetivas de apetite ao risco e as práticas de compensação que promovam comportamentos de risco apropriados.<sup>16</sup>

O *site* Net Profit, especialista em cultura organizacional, afirma que cada empresa tem a sua própria personalidade, com a sua maneira de entender o mercado e de agir. A essa característica única das corporações dá-se o nome de cultura organizacional. Quando os colaboradores inseridos dentro dessa instituição compreendem essa cultura, passam a trabalhar em uma grande sintonia, que tende a favorecer positivamente o negócio.<sup>17</sup>

Segundo o próprio *site*, o conceito de cultura organizacional é composto de sete características básicas, que irão variar de empresa para empresa, pois cada organização acaba por dar um valor determinado para essas características e um grau de influência em cada procedimento no negócio, de tal sorte que a combinação dessas características e o peso de cada uma delas dentro da estratégia vão definir a cultura organizacional de uma instituição. As referidas características são as seguintes:

---

<sup>16</sup> *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture.* Basileia, 7 abr. 2014. Disponível em: <[http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130212.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf)>. Acesso: 26 maio 2018.

<sup>17</sup> *Saiba como definir a cultura organizacional de sua empresa.* [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://blog.netprofit.com.br/saiba-como-definir-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 30 maio 2018.

1) INOVAÇÃO: empresas que dão alto valor a este aspecto incentivam os seus funcionários a inovar em suas funções e no desenvolvimento do negócio; já as que dão um valor baixo a esta característica orientam os seus funcionários a executarem os seus trabalhos da forma como foram treinados, sem assumir muitos riscos;

2) ATENÇÃO AOS DETALHES: precisão é a palavra-chave desta característica. As companhias que colocam alto valor neste item esperam que os colaboradores desenvolvam as suas atividades com o máximo de precisão possível; em comparação, as empresas que lhe dão pouca atenção não são rígidas quanto a este padrão do trabalho;

3) ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: as empresas que valorizam o alcance dos resultados (vendas) pouco se preocupam com o desenvolvimento de seus processos de vendas. Enquanto isso, as organizações que não prezam muito este fator acabam se preocupando com o contrário: o desenvolvimento dos processos para alcançar os resultados;

4) FOCO NAS PESSOAS: existem empresas que levam em conta o impacto que as suas decisões causam na vida de seus colaboradores, tratando-os com respeito e dignidade. Além disso, estimulam o crescimento de seus funcionários, seja no âmbito profissional, educacional ou pessoal;

5) ORIENTAÇÃO PARA EQUIPES: as instituições que dão atenção a este item costumam considerar que o trabalho é melhor desenvolvido em equipe do que de maneira individual;

6) AGRESSIVIDADE: as empresas que voltam os olhos para esta característica esperam colaboradores mais assertivos, pois são bastante competitivas e buscam superar a concorrência a todo custo. As corporações que não se atentam a este ponto desenvolvem uma concorrência mais “branda”; e

7) ESTABILIDADE: as empresas que valorizam esta característica trabalham com um conjunto de regras preestabelecidas e tendem a ser burocráticas e previsíveis. Elas atuam com níveis consistentes de produção e têm bons resultados em mercados de baixa alteração.<sup>18</sup>

Só após se definir uma cultura organizacional é que se torna possível estabelecer um ambiente de trabalho harmônico, em que os colaboradores sabem

---

<sup>18</sup> Cf. *Saiba como definir a cultura organizacional de sua empresa.*

onde trabalham, o que esperam daquela instituição, como devem se portar no escritório e aonde podem chegar em seus ramos de atividade.

Porém, se os colaboradores, ao serem contratados, não conhecerem a cultura organizacional e a forma de pensar da companhia, é bem provável que tenham um comportamento bastante diferente da equipe, o que pode prejudicar o andamento do trabalho.

Assim sendo, é necessário criar mecanismos para informar e conscientizar esses novos colaboradores sobre a cultura organizacional, para que eles possam se alinhar com essa maneira de pensar e os objetivos da corporação.

Como já mencionado, é imprescindível o alinhamento da cultura organizacional, das atividades e do comportamento corporativo com a expectativa de que a instituição financeira operará de forma segura e sólida, com integridade e em conformidade com as leis e os regulamentos em vigor.

Nessa linha, uma das características e responsabilidades que a indústria financeira deve ter é verificar se o Conselho da instituição monitora a atuação dos diretores, exigindo a prestação de contas das suas ações e a adesão aos valores e à cultura, além do apetite aos riscos. Isso porque, com relação à governança e à proteção de risco, com uma cultura organizacional bem alinhada, observa-se que o *Financial Stability Board* assim estabelece:

Práticas corretas para riscos efetivos governança, incluindo os papéis e responsabilidades do Conselho, o principal responsável função de gestão, e a avaliação independente da estrutura de governança de risco. O relatório apresenta uma lista integrada e coerente de boas práticas que estabelecem expectativas para o papel e as responsabilidades do Conselho, bem como a estrutura, recursos, autoridade e independência das funções de gerenciamento de riscos e auditoria interna, incluindo relatórios. Expectativas semelhantes para práticas sólidas a bordo do envolvimento e na estrutura, recursos, autoridade e independência estendem-se à função de conformidade, que tem um importante papel a desempenhar na conformidade e na condução do controle de riscos. Os processos de governança devem ser projetados para trabalhar contra a erosão das práticas de gestão de risco por meio de mudanças nos negócios e ambientes.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture*, p. 2.

Vale notar que o Banco Central entende que um sistema de governança bem desenvolvido torna as relações mais transparentes, reduzindo riscos diversos e melhorando a segurança de todas as organizações do sistema.<sup>20</sup>

#### 4 APETITE AO RISCO

Os princípios do *Financial Stability Board* para um Quadro de Appetite ao Risco Eficaz estabelecem elementos-chave para: 1) desenvolver uma estrutura efetiva de apetite ao risco; 2) estabelecer uma declaração eficaz de apetite ao risco; 3) impor limites de risco; e 4) definir os papéis e as responsabilidades do Conselho e da Alta Gerência no estabelecimento da declaração de apetite ao risco aprovada.<sup>21</sup>

Incorporada nesses princípios está a suposição de que as instituições financeiras têm os processos para estabelecer a sua estratégia e desenvolver os seus negócios, bem como apresentam os modelos e sistemas para medir e agregar riscos.

Uma cultura de risco é determinante em uma instituição, tornando-a capaz de executar com sucesso as suas estratégias dentro do seu apetite ao risco, assim que definido.

Percebe-se que a preocupação do *Financial Stability Board* na publicação de práticas de compensação visa a garantir governança, alinhamento para a supervisão e engajamento das partes interessadas na compensação.

O *mix* de governança e cultura organizacional, em seu conjunto de valores, deve promover a conscientização sobre riscos, transmitindo que o Conselho da instituição não aprova a tomada excessiva de riscos e que todos os funcionários são responsáveis por assegurar que o conglomerado/instituição opera dentro dos parâmetros definidos para o apetite e os limites de riscos.

Para que isso ocorra, o Conselho deve participar ativamente da elaboração do documento sobre apetite a riscos e assegurar que o mesmo esteja alinhado com as estratégias do conglomerado/instituição, o planejamento financeiro e as práticas de remuneração dos executivos. Nesse sentido, cabem algumas considerações:

---

<sup>20</sup> Cf. *Governança cooperativa*: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito.

<sup>21</sup> Vide *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*: a framework for assessing risk culture.



- a governança dos riscos deve estabelecer medidas que serão tomadas nos casos em que os limites aprovados sejam violados, incluindo ações disciplinares por excessiva tomada de risco, procedimentos de encaminhamento a níveis hierárquicos superiores e notificação do Conselho;

- enquanto a definição do apetite ao risco e a elaboração do documento de apetite ao risco devem ser lideradas pelo Conselho, a efetiva implementação depende da interação entre o Conselho e a Alta Administração, com destaque para a participação dos gestores de riscos, de negócios e finanças; e

- o apetite a riscos deve ser claramente transmitido de maneira formal e ser de fácil compreensão por todas as áreas relevantes: o próprio Conselho, a Diretoria Executiva e os funcionários.

É importante consignar que avaliar a cultura de risco não é um processo fácil; ao contrário, é bem complexo. Mas, dada a sua importância, é preciso prestar a devida atenção.

Por isso, existem vários indicadores ou práticas que podem ser indicativos de uma sólida cultura de risco. As instituições e os supervisores podem se conscientizar sobre o equilíbrio da instituição entre assumir riscos e controlar, considerando tais fatores.

O Banco Central do Brasil, em seu guia de boas práticas, já citado anteriormente, enfatiza que a política de gestão de riscos objetiva proporcionar segurança aos associados, pela percepção de que as suas aplicações serão geridas segundo normas preestabelecidas pela instituição, construídas de acordo com a técnica mais adequada.<sup>22</sup>

O *Financial Stability Board* faz as seguintes considerações acerca do apetite ao risco:

- a liderança da instituição promove, monitora e avalia a cultura de risco da instituição financeira, considera o impacto da cultura na segurança e solidez, e faz alterações quando necessário;

- funcionários relevantes em todos os níveis entendem os valores centrais da instituição e a sua abordagem ao risco, sendo capazes de desempenhar as suas funções prescritas, e estão cientes de que eles são responsáveis por suas ações em relação à instituição e ao comportamento de risco;

---

<sup>22</sup> Cf. *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.*

- uma cultura de risco saudável promove um ambiente de comunicação aberto e o desafio eficaz dos processos de tomada de decisão para incentivar uma variedade de pontos de vista, permitir o teste de práticas atuais, estimular a atitude crítica entre os funcionários e promover um ambiente aberto e o engajamento construtivo; e

- o gerenciamento de desempenho e talentos estimula e reforça a manutenção do comportamento desejado de gerenciamento de risco da instituição, sustentando os valores fundamentais e a cultura de risco em todos os níveis.<sup>23</sup>

No mais, com a evolução da estrutura de governança corporativa dos conglomerados/instituições financeiras, evidencia-se a importância crescente da constituição de um Comitê especializado em riscos corporativos, com as seguintes funções:

- propor e informar o Conselho de Administração sobre o atual e o futuro apetite ao risco do conglomerado/instituição;

- monitorar a implementação da política de apetite a riscos aprovada pelo Conselho;

- elaborar reporte sobre a cultura de riscos;

- monitorar e interagir com o *Chief Risk Officer* (CRO) ou equivalente;

- monitorar as estratégias de gestão de capital e de liquidez, assim como todos os riscos relevantes (crédito, mercado, operacional, liquidez, de reputação etc.), para assegurar que estejam consistentes com o apetite a riscos estabelecido;

- receber um regular relatório do CRO ou equivalente, e de outras áreas relevantes, em relação a informações sobre o perfil de riscos do conglomerado/instituição, o atual estágio da cultura de riscos, o grau de utilização em relação ao apetite aos riscos e os limites estabelecidos, a violação de limites e os planos de mitigação;

- reunir-se periodicamente com o Comitê de Auditoria para assegurar a efetiva troca de informações e cobertura de todos os riscos, incluindo os riscos emergentes e qualquer ajuste necessário na estrutura de governança de riscos.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Cf. *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture.*

<sup>24</sup> *Ibidem.*

Cumpra observar, contudo, que os indicadores acima não são exaustivos e não representam uma lista de verificação ou um ponto de revisão da supervisão da cultura de risco de uma instituição.

## 5 ORIENTAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO

Desde a crise financeira global, as abordagens de supervisão estão se tornando cada vez mais diretas e mais intensas para promover a resiliência do sistema financeiro.

O desafio para os supervisores é encontrar o equilíbrio certo entre adotar uma abordagem mais intensiva e proativa e não indevidamente influenciar as decisões estratégicas da administração da instituição. A cultura de risco é uma área em que existe um número crescente de autoridades de supervisão para assumir um papel mais ativo quanto ao apetite ao risco.

Assim, o *Financial Stability Board* entende que:

Os supervisores estão em uma posição única para obter informações sobre a cultura de risco em instituições financeiras, seu acesso a informações e indivíduos em toda a instituição, bem como os resultados de trabalho de supervisão. Essa visão única é a capacidade de coletar observações em várias instituições, permitindo, assim, uma análise minuciosa. Os supervisores devem adotar um processo para sintetizar resultados de supervisão para temas comuns, agregar observações informais que eles têm sobre a instituição e aplicar julgamento de alto nível para decidir se a cultura ou comportamento indesejado é uma causa descoberta de supervisão. Os supervisores devem reconhecer que toda atividade de supervisão pede informações que informam essas avaliações periódicas, mas que os resultados de supervisão são um indicador definitivo de questões culturais que precisam ser abordadas.<sup>25</sup>

No caso do Brasil, o Banco Central deve evitar metodologias de supervisão que tratem esses indicadores como uma lista de verificação apenas, ou algo que não é rigoroso, identificando, por exemplo, práticas ou atitudes que não são referências de uma boa gestão de risco, as quais devem ser levadas ao conhecimento do Conselho de Administração ou Gestão, conforme o caso, que é quem tem a responsabilidade final de delinear e supervisionar a cultura de risco da instituição financeira, para influenciar a mudança em uma direção positiva.

---

<sup>25</sup> *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture*, p. 5.

Os supervisores devem avaliar os processos em vigor, pelos quais os valores essenciais são comunicados, entendidos, abraçados e monitorados em toda a instituição. Em particular, eles devem examinar como o Conselho e a Administração Sênior avaliam sistematicamente a cultura de risco da instituição.

Cabe notar que o Banco Central é responsável pelo gerenciamento de sistemas e de processos fundamentais para o bom funcionamento da economia brasileira, e, por isso, deve estar preparado para lidar com situações adversas que possam comprometer a sua atuação. Para tanto, atua em duas frentes: gerenciamento dos riscos financeiros (alocação estratégica e carteira de referência das reservas internacionais, risco de mercado, risco de crédito e risco de liquidez) e gerenciamento de ameaças não financeiras (risco estratégico e risco operacional).<sup>26</sup>

Por fim, vale destacar que o *Financial Stability Board* salienta que avaliar a cultura de risco é algo complexo e que requer uma gama de habilidades, ferramentas e abordagens. Para tal, os supervisores precisam desenvolver uma ampla experiência e um conjunto de habilidades apropriadas para obter avaliações sensatas e interagir com instituições de nível sênior sobre o papel desempenhado por sua cultura de risco. As autoridades devem assegurar que os supervisores que fazem essas avaliações estejam adequadamente treinados e sejam capazes de aplicar um julgamento experiente e articular claramente esses julgamentos.<sup>27</sup>

A falha de uma instituição em remediar as constatações em relação à cultura de risco pelo fato de um supervisor estar sujeito ao conjunto existente de opções de supervisão é proporcional ao tamanho das exposições e à materialidade dos riscos envolvidos. Assim, os supervisores devem estar atentos às consequências não intencionais na tentativa de influenciar a cultura de risco.

## 6 CONCLUSÃO

A implantação da governança corporativa envolve desde a mudança ou o 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

---

<sup>26</sup> Vide *Política de gestão de riscos do BC é referência para órgãos públicos*. Brasília, 15 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/207>>. Acesso em: 30 maio 2018.

<sup>27</sup> Cf. *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture*.

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 a atingir os mesmos objetivos e as metas planejadas. 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 os 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 busca a transparência das informações relativas às ações realizadas na organização no que tange à 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

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, ago. 2008, p. 39.

\_\_\_\_\_. **Política de gestão de riscos do BC é referência para órgãos públicos**. Brasília, 15 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/207>>. Acesso em: 30 maio 2018.

BANZAS, Manoel Suarez. **Governança corporativa no setor bancário**: evolução recente no mercado brasileiro. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FINANCIAL STABILITY BOARD. **Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture**: a framework for assessing risk culture. Basileia, 7 abr. 2014. Disponível em: <[http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130212.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf)>. Acesso: 26 maio 2018.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens *et al.* **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

GOVERNANÇA CORPORATIVA. **A estrutura de poder, o processo e as práticas de governança corporativa**. [S.l.], 2011. Disponível em: <[http://governancacorporativa.com/?page\\_id=120](http://governancacorporativa.com/?page_id=120)>. Acesso em: 20 maio 2018.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; FADEL, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 268-286, jan./abr. 2014.

NET PROFIT. **Saiba como definir a cultura organizacional de sua empresa**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://blog.netprofit.com.br/saiba-como-definir-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 30 maio 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OEDC, 1999.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2005.

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