

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

LUCAS CARDOSO MEIRA DE SOUSA

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE:** os efeitos da sua implementação na
prática e processos

São Luís
2022

LUCAS CARDOSO MEIRA DE SOUSA

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE: os efeitos da sua implementação na
prática e processos**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Centro
Universitário Unidade de Ensino
Superior Dom Bosco como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Jarbas
Campelo Feitosa Filho.

São Luís

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Sousa, Lucas Cardoso Meira de

A estrutura da governança corporativa em uma distribuidora de grande porte: os efeitos da sua implementação na prática e processos. / Lucas Cardoso Meira de Sousa. __ São Luís, 2022.
53 f.

Orientador: Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Governança Corporativa. 2. Centro de Serviços compartilhados. 3. Gestão - organização. I. Título.

CDU 658

LUCAS CARDOSO MEIRA DE SOUSA

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA
DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE: os efeitos da sua implementação na
prática e processos**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Centro
Universitário Unidade de Ensino
Superior Dom Bosco como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho (Orientador)

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Maurício José Morais

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Eduardo Filipe Bezerra Teixeira

Especialista em Gestão Pública

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a minha mãe, meu pai, minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por ter chegado até aqui, por ter me dado calma, e inteligência suficiente para preparar todo este modelo de estudo e pesquisa, e principalmente pela saúde que ele me dá.

Aos meus pais (minha mãe Itamara, e ao meu pai, Francisco) por sempre estar me apoiando em todas as minhas decisões.

Ao meu irmão Guilherme, por me oferecer apoio e suporte.

Aos meus queridos professores que sem eles, não me propuseram tanto conhecimento teórico como tenho hoje.

Em especial ao meu querido professor, orientador e amigo Jarbas Campelo pela sua dedicação especial que teve por mim, por me transitar pela calma e em momentos de dificuldade para a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos especiais que me acompanharam nesta jornada

Aos meus queridos amigos especiais da faculdade, Andry, Raiza e Paulo por sempre acompanhar a minha jornada acadêmica e me apoiar em tudo.

E um agradecimento a empresa, e aos entrevistados por ter me dado suporte para realizar toda a elaboração da pesquisa para assim chegar a um resultado assertivo.

A todos aqueles que colaboraram de certa forma, não sendo citados mas também não esquecidos.

RESUMO

De modo geral podemos dizer que governança corporativa trata em práticas, regras, processos pela qual uma empresa colaborativa é gerenciada. Um modelo como este permite a distribuição de direitos e responsabilidades entre todos os participantes da organização. A governança corporativa permite que toda a organização possa permitir seus objetivos, por tomar decisões mais assertivas, controlar os riscos e garantir a performance dos seus mecanismos de controle. O objetivo da governança corporativa é auxiliar as organizações para uma melhor execução de um empreendedorismo eficiente e uma estratégia de gestão sólida que lhes proporcione sustentabilidade e sucesso no longo prazo. Sendo assim, neste trabalho pode se avaliar como que as práticas e processos são implementados da melhor forma para o ambiente organizacional. Foi realizada uma pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa) com oito pessoas via entrevista e questionário para demandar a estrutura de toda a pesquisa relacionada a este tema. Por fim, podemos destacar que sim, que os principais resultados do trabalho, deixam claro que a entrevista e formulário atendeu todos os objetivos desta pesquisa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Centro de Serviços Compartilhados. Gestão. Organização

ABSTRACT

In general, we can say that corporate governance deals with in practices, rules and process why a collaborative enterprise is managed. A model like this allows the laws distribution and responsibilities between all the organized participants. The corporate governance allows all the organization can make your goals, for making more assertive decisions, controll the risks and guarantee the performance of its control mechanisms. The general goal of the corporate governance is assistant the organizations for a better and efficient entrepreneurship execution and a solid management strategy who gives sustentability and success for a long terms. Thus, in this paper we can evaluate how that pratices and process are implemented for the better way possible in the organizacional environment. There was performed a field research (qualitative and quantitative) with eight people by interview and forms to demand the structure of all the related to research in this theme. Therefore, we can highlight that the principal results of work concludes that an interview and forms met all the goals in this paper.

Key-words: Corporate governance. Shared Services Center. Management. Organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de governança corporativa	21
Figura 2 – A governança corporativa no Brasil: fatores internos e externos que foram influenciáveis	23
Figura 3 - Políticas e práticas de recursos humanos na administração científica	30
Figura 4 – Modelos de gestão	32
Figura 5 – Identidade organizacional	33
Figura 6 – Matriz SIPOC, ferramentas de gestão	37
Figura 7 – Grande e pouca importância	55
Figura 8 – Organograma CSC	62
Figura 9 – Organograma CSC / Áreas pertencentes ao CSC	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de escolaridade dos participantes	46
Gráfico 2 – Nível de transparência	55
Gráfico 3 – Nível de equidade	56
Gráfico 4 – Tratamento igualitário	57
Gráfico 5 – Auditoria interna	58
Gráfico 6 – CSC e suas atribuições	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes	46
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
GC	Governança Corporativa
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
RH	Recursos Humanos
SIPOC	Supplier, Input, Process, Outputs e Customer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	17
2.1. Conceito e Origem	17
2.2 A evolução da Governança Corporativa no Brasil.....	20
2.3 Conselho de Administração.....	22
2.4 Gestão de Riscos corporativos.....	25
3 GENTE E GESTÃO.....	26
3.1 A gênese do RH: origem de gente e gestão.....	26
3.2 Modelos de gestão	28
3.3 Alinhamento estratégico	29
3.4 Identidade visual	30
3.5 Ferramentas de gestão	32
3.6 Cadeia de Valor.....	32
3.7 SIPOC	33
3.8 Análise SWOT	34
4 PERCURSO METODOLOGICO	37
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
6 CONCLUSÃO.....	49
REFERENCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A governança vem ganhando destaque nos últimos anos por se tratar de um assunto bastante recente e tendo bastante notoriedade no nosso país e principalmente o aumento gradativo das empresas pelo fato de estarem investindo cada vez mais e um dos cálices da governança, é alinhar os seus interesses, e evitar a melhor maneira para não houver corrupção. O mercado cada vez mais pede a importância e a necessidade das boas práticas de governança, pois as boas práticas podem definir em princípios básicos e objetivos, alinhando interesses com a finalidade de preservar, otimizar e agregar valor a longo prazo para facilitar acesso fácil a recursos e para gerir uma melhor qualidade da gestão organizacional.

No entanto a governança corporativa pode ser definida como um sistema em que uma empresa é dirigida, controlada ou administrada. Esse conjunto pode ser composto por leis, regulamentos, regras, práticas, processos e costumes. O conceito de governança corporativa surgiu nos Estados Unidos na década de 1930, mas só após a publicação de um código das melhores práticas nos anos 90 é que o termo ganhou força.

Quando uma empresa possui boa governança, significa que todos os seus processos e estruturas estão organizados com responsabilidade, zelo e transparência. Além disso, quando há uma governança corporativa em vigor, as regras se aplicam a todos, sem exceção. No entanto, podemos dizer que esta prática é uma porta aberta a investidores, e até mesmo a bons talentos e clientes, pois, uma boa governança faz com que a empresa seja bem vista no mercado.

GC é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (GUTTLE, 2011).

A partir daí, a governança tomou forma a partir do diálogo entre estes diversos públicos. O governo da empresa passou a ser interesse das partes interessadas. Inicialmente, surgiram as relações trabalhistas, organizadas por

meio de sindicatos, dos trabalhadores, e posteriormente, patronais, ensejando a qualidade de vida no trabalho (GUTTLER, 2011).

GC se trata de boas maneiras, práticas de como deve ser feita uma gestão dentro de uma empresa. No entanto, como que a empresa de grande porte se comporta no ambiente corporativo, tendo em entender os relacionamentos entre as diversas áreas e tendo o costume em realizar boas práticas, otimizando a longo prazo e de que forma que estes recursos possam ser geridos da melhor forma, observando-se assim, uma maior qualidade da gestão organizacional.

Para o presente trabalho, o problema que se apresenta é: **Quais as principais práticas e processos que são desenvolvidos pela governança CSC na distribuidora de grande porte?**

O objetivo geral deste trabalho é avaliar e identificar as boas práticas da governança presentes na da distribuidoria de segmento de grande porte, como:

- a) Conhecer, como que a governança corporativa esta interligada ao modelo de gente e gestão;
- b) Analisar o modelo de governança corporativa e como estão sendo adotadas as melhores práticas da governança na empresa;
- c) Verificar como que a governança corporativa CSC favorece o modelo de desempenho organizacional.

Atualmente, a governança corporativa trata-se das boas maneiras organizacionais e empresariais que se tornam importantes para o modelo de negócio pelo fato de avaliar de forma sucinta os riscos, como está sendo investido e ter retorno deste investimento.

O tema abordado por este estudo é necessário compreender como funciona a (CSC – Centro de Serviços Compartilhados) dentro de uma empresa para assim regir processos e implementações. A governança corporativa é muito necessário para empresas de capital aberto que possa trazer grandes benefícios a empresa, uma imagem mais assertiva para os acionistas, mais visibilidade. No entanto, a governança pode facilitar os relacionamentos: entre a empresa, investidores e colaboradores.

No campo de estudo, se trata de um modo geral o assunto sobre governança corporativa porém podemos destacar como que a governança

corporativa possa atuar em uma diretoria de uma distribuidora (CSC – Centro de Serviços Compartilhados) por possibilitar várias reflexões e assim chegar a resposta a qual deseja este trabalho de estudo.

As estratégias metodológicas que estão sendo desenvolvidos e aplicados neste estudo são caracterizados por possuir um tipo de abordagem (qualitativa). Também será utilizado uma pesquisa de referencia bibliográfica, descritiva e com estudo de caso tendo em vista a definição do tema proporcionado os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

A parte da coleta de dados foi realizada por dados primários, como entrevistas estruturada e determinada a um entrevistado (qualitativa), quanto a outro tipo de entrevista com vários entrevistados por perguntas por formulário. Contudo, com todo o material escrito neste trabalho, pode-se realizar toda a interpretação do assunto para assim realizar as entrevistas e ter uma coleta de dados como um todo.

O presente estudo foi estruturado da seguinte forma: na primeira seção é apresentado de forma sucinta o tema estudado, assim como os objetivos gerais, específicos, e a justificativa. Na segunda seção, apresentam-se os conceitos e origem da governança corporativa. Na terceira seção foi aplicado os conceitos em gente e gestão. Na quarta seção apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados. Na quinta seção é mostrado os resultados obtidos e discutidos acerca destes. Na seção sexta, apresentam-se as considerações finais sobre esta monografia.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1. Conceito e Origem

A governança corporativa acaba sendo um ponto de referência por tomar decisões ou ações pela alta administração dentro de uma empresa, pelo fato de reduzir os conflitos e interesses de várias partes. No entanto para (Peña 2010), a governança corporativa é um conjunto de práticas administrativas que visam melhorar o desempenho dos negócios para que sejam protegidos de forma equitativa por todas as partes envolvidas, além de melhorar a eficiência do seu modelo de gestão.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa a governança é definida da seguinte forma:

(...) É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBCG, 2009, p.19)

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam todas as práticas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em maior ou menor grau, e sua adequada aplicação resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto aos terceiros. Levando isso em conta, podemos dizer que a governança corporativa é regida por uma série de princípios fundamentais que se entrelaçam com a governança e que o IBCG elenca como os mais importantes: transparência, equidade, contabilidade e responsabilidade corporativa (PEÑA, 2010).

A transparência possui uma necessidade de informar também o desejo de colocar à disposição os interessados para qualquer informação que seja relevante, não apenas aquela que é mandatada por leis ou regulamentos. Até então para se ter um clima de confiança é criado pela transparência suficiente, tanto internamente quanto nas relações da empresa com os terceiros. Não necessariamente limitar se ao desempenho econômico (financeiro), mas sim considerar todos os outros fatores (incluindo os intangíveis) que influenciam a ação gerencial e levam à criação de valor.

A equidade é bastante direta, pelo simples fato de saber distinguir e

O estudo de governança corporativa surgiu a partir de uma reação ética que foi firmando um movimento que visava proteger os acionistas, principalmente aos minoritários, do abuso dos executivos e principalmente nas decisões estratégicas tomadas pela administração da organização. O surgimento da governança corporativa coincide com a profissionalização da gestão empresarial, o que significa que o proprietário delegou poderes a um executivo que, em nome da empresa, tomava decisões às vezes contrárias aos melhores interesses dos proprietários e demais partes interessadas (DAL, 2008).

A expressão corporativa "governança" é definida por uma definição precisa de acordo com (Leal 2008), pois a palavra "governança" vem do verbo latino *gubernare*, que significa "governar". Uma governança, segundo essa definição, é o meio pelo qual os acionistas gerenciam um negócio ou organização.

Para contrapor-se às decisões ilhadas dos executivos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa aponta que a "preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas" (DAL, 2008, p.05)

A governança corporativa é um conceito conhecido há mais de 50 anos, porém esta denominação se tornou popular após os anos 90. A expressão foi utilizada pela primeira vez em 1991 e no ano seguinte foi definido o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, porém só em 1995 foi editado o primeiro livro que continha a designação "Corporate governance" de autoria de R. Monks e N. Minow (LEOCIR DAL, 2008, p.05). No entanto, a governança corporativa é conhecida há vários anos, e esse nome passou a ser usado após as revoluções atuais para se referir a métodos para estabelecer processos e estruturas organizacionais para que não surjam conflitos de interesse e, finalmente regir o ambiente organizacional.

A discussão sobre governança corporativa surge para superar o chamado conflito de agência que é o resultado da separação entre a propriedade e a gestão das companhias. Esta discussão vai propor um conjunto de procedimentos, regulamentos e leis que permitam aos investidores/acionistas ter

um melhor acompanhamento das administrações em que seus recursos foram alocados (TARGINO, 2011).

Podemos dizer que a governança corporativa por (Targino, 2011, p.22) é o sistema pelo qual os negócios são administrados e monitorados, incluindo todas as relações corporativas com o objetivo primordial de aumentar o valor do negócio, facilitar o acesso ao capital e contribuir para a viabilidade do negócio no longo prazo.

2.2 A evolução da Governança Corporativa no Brasil

O início da governança corporativa no Brasil remonta à década de 1970, quando o país iniciou seu desenvolvimento assimétrico. No entanto, o mercado brasileiro – contexto mundial era altamente incerto e, como resultado, o governo federal promulgou em 15 de dezembro de 1976 a Lei 6.404, também conhecida como “Lei das S.A.” (ALVES, 2011).

A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, de acordo com Art. 1º da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (BRASIL, 1976). Com esta lei, o ambiente corporativo no Brasil teve muitos impactos (de forças externas e internas) desde essa criação. Na figura abaixo, poderemos visualizar de forma melhor quais os fatores externos e internos obtiveram as influências.

Figura 2 – A governança corporativa no Brasil: fatores internos e externos que foram influenciáveis.



Com a mudanças de novos paradigmas até o fim dos anos 90, a governança corporativa se mudou em alguns aspectos e se tornou preocupante para as organizações, para os stakeholders, órgãos reguladores e em si o próprio governo.

A partir daí, é possível verificar várias mudanças que foram tomadas (pela Lei S.A) por conta de uma nova reformulação e para o modelo de governança corporativa no Brasil, foi desenvolvido a criação de vários segmentos para o mercado de ações: nível 1, nível 2, novo mercado, Bovespa e além do mercado tradicional (ALVES, 2011).

- a) As empresas de nível 1 tem como intuito prestar as melhores informações ao mercado e com a dispersão acionária;
- b) As organizações de nível 2, se comprometem ao aplicar as regras do nível 1 porém adicionar propriedades mais ampla as práticas de governança, como: conselho de administração composto por até 5 membros, e extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores da venda do controle da empresa;
- c) O novo mercado favorece exatamente o mercado de capitais e atender todas as demandas dos investidores tendo maior transparência e informação;

No entanto, esta afirmativa quer dizer que para desenvolver o modelo financeiro, era necessário desenvolver um mercado para atrair os stakeholders para assim funcionar da melhor maneira, e por também iniciar e incentivar como desenvolver abertamente um modelo de governança corporativa no Brasil.

As sociedades empresariais brasileira na época viveu um período de amplas e profundas transformações. De grandes oligopólios a negócios com gestão exclusivamente familiar e controle acionário concentrado, os acionistas minoritários passivos e acionistas da administração ausente de decisões estão sendo conduzidos a um novo marco pela participação dos investidores institucionais, maior participação e fragmentação do controle acionário e aumento da eficiência.

Ao decorrer do tempo foi-se necessário ter um grau de exigências dos investidores e stakeholders pelo fato das organizações mudarem a forma de pensar e como estar dentro de um mercado e por já ter sofrido influências internas e externas, buscando assim que os acionistas possam ficar mais assegurados. Até o que se entende e sabe, é que a governança corporativa não necessariamente houve um nascimento, mas sim uma série de transformações ao longo do tempo para que este tipo de atividade atendesse a economia brasileira e atentar as grandes organizações a usarem este novo modelo.

No Brasil, o instituto tem se dedicado a divulgar as melhores práticas de governança corporativa por meio do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O código é um instrumento de apoio e motivação para a melhoria contínua das práticas de governança corporativa no país (TARGINO, 2011).

Visto com esta afirmativa acima, pode-se afirmar que com as melhores práticas de governança corporativa podemos dizer que as organizações que possuem capital aberto são garantidas por ter uns bons níveis de governança pelo simples fato por contribuir o desenvolvimento econômico.

Segundo Leonardo Targino, o IBCG tem como objetivo saber identificar o código e indicar os caminhos para todos os tipos de sociedade, sejam por empresas de capital aberto ou fechado, limitada ou civil, visando:

- a) Aumentar o valor da sociedade;
- b) Melhorar seu desempenho;
- c) Facilitar o seu acesso ao capital a custos mais baixos;
- d) Contribuir para a perenidade

2.3 Conselho de Administração

De acordo com (Baptista, 2006, p.18), tendo como referência ao IBCG, o conselho de administração é a principal ferramenta a ser utilizada pela governança corporativa.

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles (IBCG, 2009, p.29).

Contudo esta posição, podemos dizer que o conselho tem a função de ser a vinculação entre os sócios, acionistas e diretoria para assim visualizar e orientar da melhor forma a relação como um todo e por possuir uma gestão mais eficiente com as partes interessadas, para assim que cada um desses interessados a qual foi mencionado receba o seu benefício certo, ou seja, benefício ao vínculo que esteja na sociedade.

Desta forma, podemos definir que os princípios básicos da governança corporativa como mencionado é a transparência. Quando uma organização possui um conselho de administração, passa uma maior seguridade do seu negócio ao mercado, pois o mercado global demonstra uma certa preocupação de que como as práticas de governança estão inseridas dentro da empresa (IBCG 2009, página 29).

A governança corporativa determina as atitudes dos conselheiros da seguinte forma:

- a) Independência da gestão;
- b) Integridade e diligência que possam levar os princípios ao comprometimento de tempo e energia;
- c) Reconhecer e aceitar a real função, independente do conselho;
- d) Capacidade de atuar em grupo, combinando habilidades, perspectivas e experiências diversas.

Seguindo essas afirmações para cima, o conselho de administração se configurará como o principal responsável pela governança da empresa, uma vez que os conselheiros poderão participar diretamente da administração da empresa (BAPTISTA, 2006).

O conselheiro de administração nas corporações, geralmente, é aquele que determina as próprias regras da governança corporativa a partir das expectativas, concordâncias, consentimentos ou de acordos dos acionistas e de uma criteriosa deliberação coletiva e para isso ele deve manter boa relação com o CEO (BAPTISTA, 2006).

Tendo embasamento com o pensamento de (Baptista 2006), ele afirma que existem cinco critérios pelos quais um consultor e o CEO podem ter um bom relacionamento:

a) Ao discutir questões estratégicas, cabe ao CEO apresentar novas propostas, após analisar o mercado. No entanto, ele deve apresentar alternativas ao Conselho, e o Conselho deve discutir livremente as alternativas.

b) Os membros do Conselho devem saber se o CEO tem as pessoas certas em sua equipe para executar sua visão. Uma maneira de saber isso é convidar regularmente diretores para participar da reunião do Conselho. Outra maneira é promover almoços em conjunto entre os diretores e o os membros do Conselho.

c) O Conselho deve ter a responsabilidade de analisar as causas de problemas na empresa, no caso de mais de dois meses sem atingir as metas que foram determinadas. Neste caso, o Conselho tem o direito de tomar a decisão mais difícil – remover um CEO.

d) É preciso ter um plano de sucessão, independentemente da idade ou do desempenho do CEO atual. É tão importante ter uma auditoria de talentos dentro da organização quanto uma auditoria financeira.

e) Finalmente, o Conselho deve prover feedback para o CEO, sempre que descobrir seus pontos fracos. Do ponto de vista do CEO, se dois ou mais membros do Conselho tiverem a mesma visão sobre seus pontos fracos, ele deve ouvi-los.

Um consultor (conselheiro) é fundamental para o sucesso de uma empresa no sentido de que ele ou ela pode ajudar a manter a empresa fiel aos seus princípios e condutas predeterminados, bem como contribuir para o desenvolvimento global da empresa. Por fim, o conselheiro influencia na tomada de decisão para assim os outros gestores tomarem decisões a qual estão subordinados, pois estão alinhados com o conselheiro de administração

para ampliar a visão e sugerir os resultados da melhor forma possível (BAPTISTA, 2006).

2.4 Gestão de Riscos corporativos

A gestão de riscos trata-se de um macroprocesso que afetará todo o pessoal da empresa já que o planejamento da gestão de risco engloba os gestores de setores considerados estratégicos para que estes relatem ao conselho de administração das empresas sobre a importância, a quantificação e a provável causa que determinado risco poderá ter na condução da empresa já que a decisão final sobre como o risco deverá ser tratado cabe ao conselho administrativo da empresa que fará os ajustes necessários para que a decisão tomada reflita em toda a empresa, procurando gerir o risco de forma que cada setor faça a sua parte com o objetivo de minimizar ou maximizar o risco, dependendo do contexto da situação (BARCELOS, 2015).

Contudo a gestão de riscos está rapidamente se tornando um componente crítico para a tomada de decisões, pois ajudará os conselheiros da administração a tomar decisões com base em análises mais assertivas.

De acordo com o IBCG 2009, temos a seguinte afirmativa:

(...) O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifica preventivamente – por meio de um sistema de informações adequado – e lista os principais riscos aos quais a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação (IBCG, 2009, p.31).

A gestão de riscos no ambiente da governança corporativa se configura da seguinte forma:

(...) A gestão de riscos precisa estar alinhada ao propósito e à estrutura organizacional, além do sistema de incentivos de toda a agência pública. A gestão de riscos é um processo contínuo que exige mudanças institucionais, de procedimentos e de cultura que envolvem toda a organização. O comprometimento com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos como ferramenta estratégica da estrutura de governança, a incorporação da gestão de riscos às responsabilidades gerenciais, a implantação de um controle interno baseado em riscos e a inclusão dessa competência nos programas de formação dos gestores são importantes recomendações em favor do aprimoramento do desempenho e da conformidade (BATISTA, 2019, p.108).

Com o levantamento dos riscos deve ser baseada ao fato de determinar os riscos que devem ser levantados dentro da organização, para assim ter um objetivo de como determinar, ou seja, planejar as atividades internas para que estas colocações que foram levantadas dentro de vários setores da empresa.

3 GENTE E GESTÃO

3.1 A gênese do RH: origem de gente e gestão

Dar-se início a construção e evolução do RH entre os anos 1890 e 1920, no momento atual em que a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores (SOARES, 2009, p.31).

Conforme falado acima, nesses anos citados obteve o início do RH em uma época que esta função não era totalmente confiável como nos dias atuais, pelo fato na época existir somente para efetivar e desligar trabalhadores (SOARES, 2009).

Este período compreende a fase da administração científica, cujo principal autor foi o Frederick W. Taylor. Nesta fase Taylor se destacou por questões como produtividade, estudo dos tempos e movimentos, incentivos para os trabalhadores, além da continuidade dos estudos de Adam Smith com a relação de divisão do trabalho (especialização) (SOARES, 2009),

A administração científica de Frederick Taylor foi fundada na utilização de métodos para proporcionar a melhor relação custo/benefício para os sistemas de produção. Taylor propôs que era necessário a racionalização do trabalho, os trabalhadores deveriam ser escolhidos com base dos seus conhecimentos de trabalho e performance para assim executar o processo operacional da melhor forma possível.

Foi desde então que as atividades de RH mudaram de foco, deixando de ser apenas treinamentos funcionais de aprendizagem para execução correta das tarefas demandadas para serem desenvolvidas e aplicadas com foco em treinamento, desenvolvimento e satisfação das pessoas na organização (VIEIRA, 2017).

Apesar de essa perspectiva ser voltada para aspectos mais operacionais e visando a rentabilidade da empresa, Taylor tinha uma preocupação com as condições de trabalho dos funcionários por criar departamentos de funcionários com o propósito de determinar uma forma sustentável para as aplicações sobre análise de cargo, treinamento, e orientação de funcionários, revisão de eficiência. Taylor tinha uma certa limitação aos trabalhos operacionais pelo simples fato dele aderir melhorias aos processos operacionais, e por determinar que um trabalhador não se opusesse a vários trabalhos, e sim somente a uma tarefa a qual esteja especializado.

Na fase da administração científica, as práticas e políticas de Recursos Humanos eram exercidas da seguinte forma:

Figura 3 – Políticas e práticas de recursos humanos na administração científica

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase da administração científica
Análise e desenho dos cargos	A divisão de tarefas foi o principal motivo que Taylor vislumbrou para conquistar o aumento da eficiência e alta produtividade, assim os cargos eram analisados pelo estudo dos tempos e movimentos e o desenho desses cargos era de responsabilidade da administração das empresas uma vez que a tomada de decisão era feita justamente pelos gerentes e administradores.
Recrutamento e seleção	O recrutamento era considerado um dos problemas do trabalho, bem como a seleção, pois era preciso recrutar e selecionar pessoas com as habilidades requeridas pelos cargos descritos sendo que havia uma grande escala de trabalhadores do mesmo nível, e também, na época as indústrias eram recentes e mão-de-obra qualificada, com experiência era raridade.
Treinamento e desenvolvimento	As indústrias eram recentes e a mão-de-obra qualificada era escassa, por isso, Taylor tinha o pensamento de aproveitar o treinamento alheio, contratando pessoas já treinadas por outras empresas ao invés de treiná-las e, por isso, defendia que o treinamento estava vinculado à seleção de funcionários, que deveria recrutar e, principalmente, selecionar pessoas já treinadas. O treinamento em si envolve uma série de etapas custosas e criteriosas, e, além disso, havia resistência por parte dos trabalhadores em desenvolver ao longo do tempo esse treinamento aplicado, sendo ele replicado constantemente e modificado quando necessário.
Avaliação de desempenho	Basicamente, avaliar o desempenho de um funcionário veio da necessidade de identificar objetivamente o desempenho gerado a partir dos dados empíricos do estudo dos tempos e movimentos. E para efetivar a avaliação tomava-se o cuidado de saber para quais pessoas questionar o comportamento do funcionário avaliado evitando que fosse alguém de relacionamento próximo, como amigos ou membros da família.
Remuneração	A respeito da remuneração do funcionário fica implícito que o sindicato estabelecia o salário base e o que se constatava era que de acordo com a produção, por peça ou por tarefa, que excedesse da meta estipulada o funcionário recebia um incentivo. Assim, o fator relevante do componente da remuneração desta época era o incentivo que variava de acordo com a produtividade.
Plano de carreira	O que se pode comentar sobre o quesito plano de carreira é que Taylor evidenciava o apoio à mudança organizacional e ao desenvolvimento. Neste caso, o que se aproxima como preocupação à política de plano de carreira é o desenvolvimento da empresa em geral, o que inclui o desenvolvimento dos funcionários e a continuidade dos mesmos na empresa.

Fonte: Marcela Soares, 2009, p.32

É possível notar em primeiro lugar, as simplificações de políticas e práticas em relação aos estudos atuais em gestão de recursos humano. A

implantação desse modelo organizacional resultou em uma mudança significativa: o trabalhador, que antes se encontrava no meio de todo o processo fabril, agora está confinado a uma única etapa, reduzindo seu esforço produtivo e, conseqüentemente tornando-se mais responsável pelo produto final (SOARES, 2009).

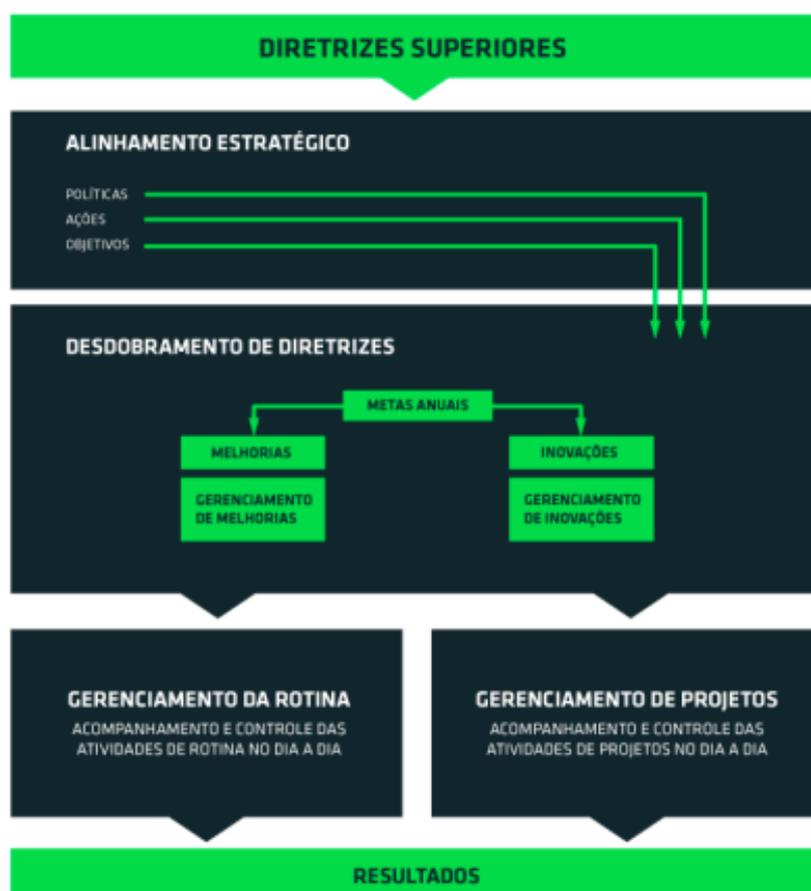
O termo Gente e Gestão se originou na Ambev. De acordo com a ex-Ambev e atual Diretora de Gente e Gestão da rede hoteleira Brazil Hospitality Group (BHG), Carla Silva, inicialmente, lá existia uma área de Qualidade, voltada à qualidade dos produtos. Foi então que Vicente Falconi, membro do Conselho de Administração da Ambev desde 1997 introduziu a ideia de qualidade de processo, que acabaria atacando a causa raiz da qualidade dos produtos finais.

Começou-se, então, a criação e mapeamento dos processos da Ambev, abrangendo diversas áreas da empresa, e sendo tocada pela Diretoria de Gente. Com isso, no fim da década de 90 fundiu-se a Diretoria de Gente com a Gerência de Qualidade, formando a área de Gente e Qualidade, que posteriormente virou a área de Gente e Gestão. “O conceito do RH na empresa é como um negócio, que deve adicionar valor. E o modelo de gestão é baseado em gente” (VIEIRA, 2017).

3.2 Modelos de gestão

O modelo de gestão faz uso de ferramentas que foram criadas desde a segunda metade do século XX até os anos mais recentes, porém, a forma de utilizá-las no modelo, sempre garantindo a complementaridade entre elas, é um de seus maiores diferenciais (VIEIRA, 2017). É importante notar que quando usamos o termo "modelo", estamos nos referindo a um método que uma organização ou gestor escolhe para gerenciar seus recursos humanos, ou colaboradores, como mostra a figura 4 abaixo:

Figura 4 – Modelos de gestão



Fonte: Janaina Vieira, 2017, p.39

Tendo como afirmativa ao primeiro tópico anterior por Janaina, existem diversos tipos de gestão, e cabe a cada organização escolher a melhor para o seu negócio, mantendo em mente o perfil de liderança. Outros são mais modernos e alinhados com a realidade atual do mercado de trabalho. Alguns são mais tradicionais e têm sido usados por muitos anos (VIEIRA, 2017).

3.3 Alinhamento estratégico

O Alinhamento Estratégico é a pedra fundamental do Modelo de Gestão, envolvendo a aplicação de um conjunto de ferramentas que suportam a estruturação macro do negócio (FIGUEIREDO, 2017).

O objetivo é obter clareza de posicionamento, alinhando as perspectivas internas e externas, tendo como foco principal a estratégia corporativa, para alcançar melhor desempenho e conseqüentemente, melhores resultados (FIGUEIREDO, 2017).

3.4 Identidade visual

De acordo Janaina Vieira (2017), a identidade organizacional é a ferramenta que suporta a explicitação do objetivo estratégico de um negócio (VIEIRA, 2017).

Segundo Vieira (2017), pelo entendimento desta informação poderíamos dizer que a identidade visual de uma empresa é um pré-requisito para uma estratégia organizacional, ou que é como a empresa se reporta, tendo como base sua missão, visão e valores (JANAINA VIEIRA, 2017).

A identidade visual está dividida em 3 fases distintas:

Figura 5 – Identidade Organizacional



Fonte: Janaina Vieira, 2017, p.40

a) O que?

Esta fase descreve o que a organização deve fazer para atingir seus objetivos. Em primeiro lugar, deve-se definir o escopo de atuação da empresa, levando em consideração as perspectivas do negócio e do mercado. Na aba negócio vai ser desenvolvidas os processos operacionais que serve para atuar a dominação do negócio, e na aba mercado o segmento e o tipo de atuação do mercado que vai seguir.

Por último, definir a missão da empresa é definir o rumo a qual vai seguir, ou seja, como a empresa precisa ser representada a partir do seu modelo e escopo de negócio. Basicamente um rumo para empresa, sem rumo e sem escopo de atuação, a empresa irá ficar estagnada. Podemos dizer que a missão de uma organização é o seu nascimento, criando laços para ser a razão de um determinado escopo, como também realizar o destino de quem trabalha nela (colaboradores) (VIEIRA, 2017).

b) Onde (Where)?

Esta segunda fase representa como o modelo, a estrutura e o escopo organizacional deve ser seguido a longo prazo. A visão requer um futuro para a empresa, onde ela deseja chegar e como deseja alcançar um determinado planejamento organizacional, ou seja, criando estratégias e ações dentro do longo prazo para se desenvolver cada vez mais, se tornando referência na sua atividade organizacional.

c) Como (How)?

Os valores da empresa se tornam as motivações de modo geral a partir de suas diretrizes impostas pela missão e valores, e faz com que se mantenha no dia a dia pelo fato de existir os objetivos e focos que precisam ser alcançados.

Cada empresa possui uma filosofia diferente a qual deve ser respeitada e seguido por todos os colaboradores da empresa. A organização defende e usa como guia para garantir que as estratégias e decisões da empresa sejam definidas. Ou seja, tudo o que não é negociável na empresa, ou dito de outra forma, tudo o que deve ou não ser feito (VIEIRA, 2017).

De acordo com Janaina Vieira (2017), no modelo de gente e gestão, percebe-se que algumas práticas, valores e crenças são essenciais para a sustentabilidade do modelo. São estes:

d) Meritocracia: É o método de avaliação de desempenho e promoção baseado no atingimento de resultados em competências de liderança, técnicas e estratégicas estabelecidas previamente pela organização;

e) Sentimento de dono: É a atitude de dedicar-se ao trabalho, área ou tarefa atuando como se fosse dono da companhia;

f) Foco em resultado: É a capacidade de alcançar os objetivos com eficiência levando em consideração a ética e os valores;

g) Comunicação aberta/ baixa hierarquia: É ter um ambiente em que todos possuem abertura para se comunicar e interagir com todo o time, independentemente da posição hierárquica que cada um ocupa.

h) Foco em Gente: É a busca pelo desenvolvimento pessoal dos colaboradores e dos valores estabelecidos para o fortalecimento da cultura da empresa;

i) Transparência: É a atitude de comunicar-se abertamente em relação às tarefas executadas, colocando as dificuldades e receios para criar um ambiente saudável e de confiança;

j) Autonomia: É a capacidade de se autogerenciar, realizar as tarefas proativamente sem depender da governança de seus gestores, ter segurança e conhecimento para tomar a iniciativa nos momentos certos.

3.5 Ferramentas de gestão

Precisamos destacar que para realizar a tarefa e analisar os processos de trabalho (Vidal 2015) de uma organização, podemos contar com uma variedade de ferramentas de gestão, que fornecem o suporte necessário para a obtenção de melhorias contínuas em produtos e serviços, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões, pois auxiliam na solução problemas e orientar as decisões de forma lógica (PAULO VIDAL, 2015).

3.6 Cadeia de Valor

O conjunto de macroprocessos que entregam o valor da identidade definida no negócio. A definição desta é o primeiro passo no desenho de um modelo de gestão por processos. Ela representa os macroprocessos organizacionais e suas inter-relações, sendo possível enxergar a ação da organização como um todo (VIEIRA, 2017, p.42).

De acordo com esta afirmativa, a cadeia de valor se torna uma referência dentro de uma organização pelo fato de organizar todos os processos que estão sendo desenvolvidos dentro da empresa, ou seja, a

estruturação das atividades recorrentes da empresa. No entanto a cadeia de valor tenta entender como a organização está sendo visualizada, para assim tomar decisões estratégicas nas suas operações (VIEIRA, 2017).

3.7 SIPOC

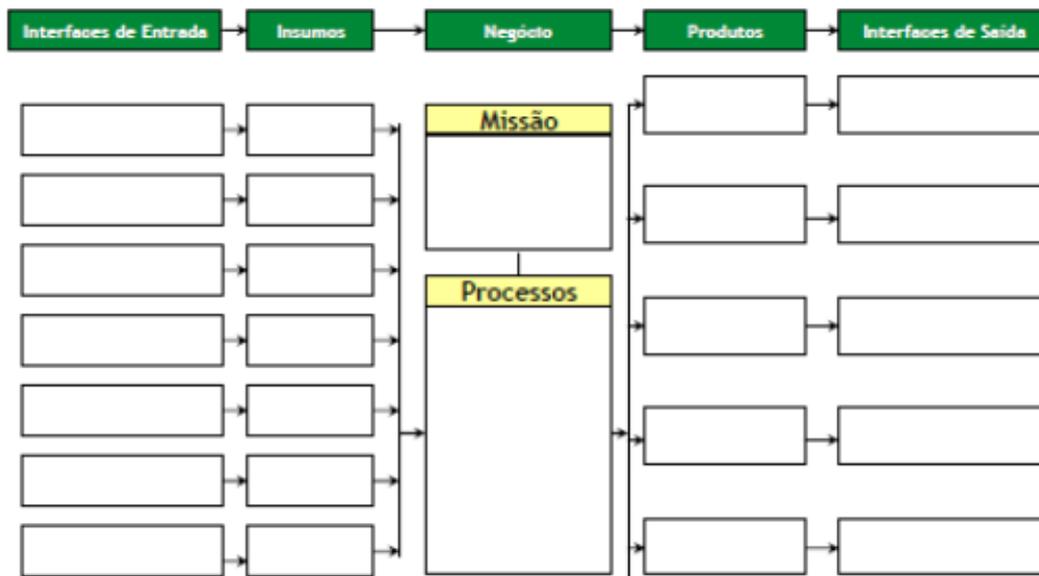
O SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) , em português fornecedores, entradas, processo, cliente , é uma ferramenta que busca identificar todos os elementos relevantes de um projeto antes do início do mesmo. Essa ferramenta permite a visão de todas as inter-relações dentro do processo, evidenciando suas interfaces e o impacto destas interfaces na qualidade do Output e contribuindo assim para desenvolver uma visão da organização voltada para o processo (ALVES, 2018, p.03).

O SIPOC é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada no mapeamento de processos de uma determinada organização buscando e definindo bases do processo (organizacional/operacional) de forma eficiente e assertiva. A SIPOC compõe itens extremamente necessários para o desenvolvimento da empresa, como base principal o planejamento e a construção do escopo de um determinado “projeto”.

Obtendo a explicação por Alves (2018), pois na prática, a SIPOC permite que uma organização planeje e execute processos de forma estratégica, incluindo atividades como mapeamento, medição e melhoria contínua de processos.

Segundo Vieira (2017), na imagem abaixo mostra uma MATRIZ SIPOC, de que podemos entender um pouco como que funciona o processo produtivo de uma determinada empresa:

Figura 6 – MATRIZ SIPOC, ferramentas de gestão



Fonte: Janaina Vieira, 2017, p.43

De acordo a imagem (figura 6) mostrada acima, retratada por Vieira (2017) é possível entender como que funciona o processo produtivo dentro de uma empresa, de forma sucinta, como que o insumo entra, as interfaces de entrada até a saída, o que é produzido até a entrega do cliente.

É interessante que o SIPOC seja feito para todas as áreas, garantindo o mapeamento e alinhamento de toda a empresa. Além disso, a partir da definição e mapeamento dos processos de cada área é possível medir o desempenho de cada uma delas e, conseqüentemente, o impacto de cada uma nos resultados da empresa (MARCELA FIGUEIREDO, 2017)

Diante disso, como Marcela Figueiredo (2017), tenha informado sobre a SIPOC, a utilização do SIPOC será extremamente benéfica para o gestor do negócio, pois permite a definição de limites do processo.

3.8 Análise SWOT

Uma vez definidos Identidade, Cadeia de Valor e Descrição do Negócio, deve ser realizada a análise Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT), criada entre as décadas de 1960 e 1970 por Albert Humphrey que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford. Analisa-se tanto o ambiente interno quanto externo na empresa através da identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O

cruzamento dessa análise do ambiente externo com o interno ajuda na elaboração e priorização das estratégias para atingimento da organização (FIGUEIREDO, 2017, p.35).

Segundo Figueiredo (2017), a ferramenta de gestão matriz Swot é totalmente gerencial para medir o ambiente externo e interno dentro de uma organização, fazendo assim realizar melhorias e oportunidades dentro da empresa. A matriz swot serve como uma estratégia de planejamento para assim alcançar a sua missão, visão e valores conforme já dito em textos anteriores.

A análise SWOT Matriz é uma ferramenta fundamental para qualquer organização, pois permite aos executivos obter uma compreensão clara e objetiva das forças e fraquezas internas de sua empresa, bem como de suas oportunidades e ameaças externas. Como resultado dessa análise, o alto escalão da empresa pode assim, começar a desenvolver estratégias de vantagem competitiva (MARCELA FIGUEIREDO, 2017).

- **Ambiente Interno**

O ambiente interno na Análise SWOT se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a possui. Estas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades (VIEIRA, 2017, p.44).

De acordo com Vieira (2017), podemos dizer que a análise do ambiente interno refere-se a verificação das forças e fraquezas, obtendo essa análise a partir daí, pode-se criar as vantagens competitivas, aumentando as forças para competir no mercado, realizando estratégias para minimizar todo o efeito (JANAINA VIEIRA, 2017).

- a) Forças – está relacionada com a vantagem competitiva em relação as outras empresas. São fatos mais fortes que pode separar de uma organização a outra. Principal aspecto deste adjetivo de forças, é a vantagem competitiva.
- b) Fraquezas – basicamente está relacionada com as deficiências de uma determinada empresa, ou pelo seu desempenho está sendo afetada.

- **Ambiente Externo**

O ambiente externo na Análise SWOT refere-se a questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As oportunidades e ameaças serão previsões do futuro que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos (FIGUEIREDO, 2017, p.46).

Para se fazer a análise do ambiente externo precisamos saber o que está acontecendo no mercado, as novas mudanças de hábitos e comportamentos dos consumidores, o surgimento de novos produtos, diversificações, concorrentes etc. No entanto, a organização precisa estar atenta ao ambiente externo e nisso inclui também o ambiente interno, pois o quanto antes identificar as ameaças, melhor será as estratégias que serão desenvolvidas para minimizar o impacto nas organizações.

- a) Oportunidades – são resultados das forças e fraquezas onde a empresa estará em uma melhor posição competitiva. Contudo, oferece basicamente a identificação de novos clientes, mercados e estratégia competitiva.
- b) Ameaças – São situações que podem ocorrer no dia a dia, podemos citar a Pandemia da Covid-19. São fatores que podem acontecer sem a previsibilidade da alta gestão de uma determinada empresa e que infelizmente, não podem ser controlados e sim prejudicar o desenvolvimento e performance da organização, ocasionando perdas (de pessoas, de processos, de cliente e de estratégia).

4 PERCURSO METODOLOGICO

Nesta seção tem como finalidade apresentar os procedimentos metodologicos que foi usada neste trabalho, identificando o tipo de pesquisa, a área de abrangência, para além da construção do questionário para obter a coleta e tratamento dos dados, bem como a apresentação e análise dos entrevistados.

4.1 Tipologia de pesquisa

Seguindo ensinamentos de Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas (SAMIR, 2008).

Podemos partir do princípio de que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise (SAMIR, 2008).

Este método difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989). A abordagem qualitativa diz muito sobre o comportamento humano, como que é feito a entrevista em um determinado local e por ser baseada em fatos reais, ou seja, a qualitativa tem um ambiente natural com a fonte direta de dados, e o pesquisador (entrevistador) é o seu principal instrumento. Podemos dizer que a pesquisa qualitativa refere-se a um contato direto do entrevistador com o ambiente de campo.

Os estudos de campo qualitativos não tem um significado preciso em quaisquer das áreas onde sejam utilizados. Para alguns, todos os estudos de campo são necessariamente qualitativos e, mais ainda, como já comentado, identificam-se com a observação participante (SIMAS, 2008).

Para estudos em Administração de Empresas, essa conceituação pode ser adaptada. Conservando a idéia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, em Administração ela pode ser

associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento (SIMAS, 2008).

a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes tem da situação sob estudo;

b) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré determinado, como na pesquisa quantitativa;

c) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

Podemos destacar que os estudos realizados envolve situações reais que podem ser descritas através pelas análises coletadas e descritas para o entendimento melhor para assim se usar referências bibliográficas e ter conhecimento sobre um determinado tipo de pergunta.

(...) Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (RODNEI, 2006, p.71)

No entendimento do modo geral para identificar uma determinada situação ou um determinado estudo o primeiro passo a se fazer é ter conhecimento prévio sobre o assunto, realizar pesquisa bibliográfica sobre determinado tema e verificar trabalhos realizados, e por livros para assim se ter uma maior quantidade de ideias, informações e opiniões sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (MAXWELL, 2011)

Evidentemente neste estudo foi abordado um tipo de pesquisa: qualitativa para se ter uma maior embasamento sobre os conhecimentos.

4.2 Classificação da pesquisa

A literatura nacional está disponível sobre o funcionamento e atuação sobre os assuntos relacionados a governança corporativa pois é um assunto que tem desenvolvido bastante discussões nos dias atuais. Esta pesquisa foi retirada por sites de consultas de artigos, livros e com autores nacionais. Podemos afirmar que esta pesquisa se torna cunha descritiva.

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A finalidade da pesquisa descritiva é basicamente observar, analisar e registrar a parte técnica da pesquisa, sem entrar em méritos por um determinado assunto ou autor. Com a pesquisa descritiva não pode haver interferência do pesquisador e sim saber como que funciona um sistema, método, processo ou realidade daquilo que se está vivenciando.

O processo descritivo contém a informação, registro e análise das características com o processo pelo fato que esse tipo de pesquisa entende como um estudo de caso, por necessariamente obter uma coleta de dados e a partir disso, há uma análise das relações entre a pesquisa e para o que era de se esperar.

O objetivo de pesquisa cunha descritiva é reunir dados, analisar com o intuito de encontrar novas explicações ou descobrir situações não existentes para assim se ter uma causa e um efeito. Este tipo de metodologia descritiva, levanta as seguintes observações:

- a) Levantamento de dados;
- b) Pesquisa teórica;
- c) Experiências práticas;
- d) Métodos experimentais.

Neste momento o estudo relata uma pesquisa descritiva, realizada em um campo de trabalho de uma empresa, tendo em vista fatos reais, verificando

assim o que há de ser esperado, e explicar o que acontece de diferente destes fatos.

4.3 Procedimentos da coleta de pesquisa

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001, p.36). Nesta coleta de dados podemos destacar diferentes técnicas que podem ser utilizadas: entrevista, questionários, assim como também pesquisa documental.

Neste presente trabalho, foi configurado da seguinte forma a pesquisa: instrumento para o levantamento de dados em campo foi a aplicação de uma entrevista permitindo assim, apenas uma única pessoa entrevistada, onde esta pessoa deu apoio total as perguntas as quais foram respondidas tendo em vista que as perguntas foram direcionadas especificamente para esta área, a qual a entrevistada é gestora da mesma.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta (MAXWELL, 2011).

Destacando esta informação do autor, a entrevista do modo geral influencia positivamente na técnica para o presente estudo, pois aponta maior nitidez nas respostas, maior abrangência de dominação do assunto, eficácia na obtenção dos dados, classificando todo um processo.

As entrevistas elas podem ser classificadas em três tipos:

- a) entrevistas estruturadas ou padronizadas;
- b) não estruturadas ou despadronizadas;
- c) semi estruturadas ou semi-padronizadas.

O mais usual e a que foi utilizada para este trabalho de primeiro momento, é a semi estruturada por destacar e possuir um roteiro de entrevista já pronto.

A entrevista utilizada neste artigo foi semiestruturada , pois já havia uma lista de informações ou perguntas para o entrevistado , e a ordem em que as perguntas que os entrevistados responderiam pode variar de acordo com as

características do entrevistado. Esse tipo de entrevista semiestruturada geralmente é baseada em um roteiro (MAXWELL, 2011).

Outra técnica que foi abordada para este presente estudo, foi o questionário por conter perguntas abertas ou fechadas. Ou seja, as perguntas abertas necessariamente o nível de resposta se configura maior, e a fechada com maior facilidade para a análise dos dados.

De forma idêntica, definem o questionário estruturado como uma “série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado (MAXWELL, 2011).

O questionário em si se torna não muito importante, pois este tipo de coleta assegura as seguintes pontuações:

- a) o anonimato pode não destacar a uma resposta mais sincera;
- b) pode envolver aspectos como: qualidade dos interrogados, competência e a boa vontade;
- c) os entrevistados por formulários podem interpretar de qualquer maneira, ou responder aleatoriamente;
- d) algumas perguntas podem deixar as pessoas incomodadas por responderem o que está se pedindo;
- e) pode ocorrer um baixo risco de retorno de respostas.

4.5 Procedimentos de análise: Fundamentação das perguntas do questionário

Para se ter análise dos dados e conteúdo, foi utilizado dois tipos de fundamentação para análise dos dados: formulários e entrevista. As perguntas do questionário (formulário) e entrevista foram fundamentadas de acordo com o escopo de estudo deste trabalho.

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores.

Esta metodologia de interpretação permite extrair todas as informações e assim, o objetivo da análise é a interpretação dos dados que foram expostas tanto pela entrevista, quanto pelo formulário. Para levantar os dados, foi-se utilizada a análise de frequências. A análise de frequência pode ser a transformação de números em dados para gerar informações mais realistas.

Dentro da pesquisa, os participantes possuem o seguinte perfil:

a) Pela pesquisa qua, em sua maioria os entrevistados foram do sexo feminino (80%), cargos especularmente com maior participação ativa;

b) A maior parte dos participantes situa-se com a faixa etária entre 24 e 40 anos;

c) A maior parte dos entrevistados exerce os cargos não mencionados na distribuidora há mais de um ano, e um pequeno quantitativo menor dos entrevistados, exerce os cargos há menos de 01 ano.

d) A pesquisa de campo por formulário deu-se início a partir do dia 26 de maio de 2022, finalizando no dia 03 de junho.

e) A entrevista realizada aconteceu no dia 07 de junho, com duração de 30 de minutos, com 4 perguntas diretas finalizando-a no mesmo dia.

Neste tópico foram observado os perfis profissionais que responderam o formulário, e uma pessoa a qual foi entrevistada. Em um total de 8 pessoas participaram da pesquisa de modo geral onde é apresentado na tabela 1, que mostra o cargo, o gênero, idade, grau de escolaridade e a área de graduação. Os nomes das pessoas foram suprimidos da pesquisa a fim de manter o sigilo quanto as informações.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

	Cargo – Ocupação	Gênero	Idade	Grau de escolaridade	Área de Graduação
1	Executiva da CSC	Feminino	38	Pós-graduação	Formação em Administração / Análise de sistemas / MBA em Gestão de Projetos
2	Analista de Processos Pleno	Feminino	35	Graduação	Administração de Empresas
3	Analista de TI Pleno	Feminino	37	Pós-graduação	Sistemas de Informação / MBA em Gerenciamento de Projetos / Lato Sensu em Gestão Híbrida de Projetos

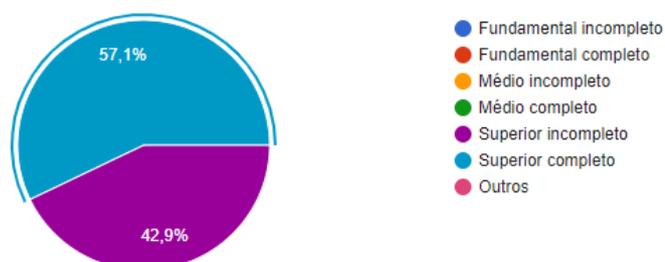
4	Estagiária	Feminino	25	Graduação Incompleta	Administração
5	Assistente administrativo	Feminino	33	Graduação	Administração
6	Estagiário	Masculino	27	Graduação incompleta	Administração
7	Analista de Telecomunicação JR	Masculino	30	Graduação	Engenharia de computação
8	Assistente administrativo – Ativos Jr	Masculino	26	Graduação incompleta	Contabilidade

Fonte: Lucas Cardoso, 2022

Os números da coluna a esquerda representam a quantidade de participantes, seguido pelo cargo ocupado pelo participante, seu gênero, sua idade, seu grau de escolaridade e área de graduação.

De acordo com a tabela 1 podemos observar que os profissionais possui grande variedades de cargos baixos, até alto escalão que foram responsáveis por responder a pesquisa, sendo 1 executiva, 3 analistas, 2 assistentes administrativos, 2 estagiários. Portanto podemos destacar, que há uma predominância maior entre as mulheres (5) em relação aos respondentes homens (3).

Gráfico 01 – Grau de escolaridade dos participantes



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

Outro ponto verificado na figura 6 foi a escolaridade dos participantes. Podemos verificar que maioria dos entrevistados possui ensino superior completo, sendo que 2 são estagiários, 2 participantes possuem especializações, 1 possui graduação incompleta e 3 com nível superior completo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Entrevista: Aplicação dos princípios da governança do Centro de Serviços Compartilhados

As perguntas foram desenvolvidas especialmente para a área da Diretoria do CSC – Centro de Serviços Compartilhados. É importante lembrar que, a distribuidora não rege de uma governança corporativa para todo o grupo, mas sim segue um modelo de governança interna e própria com os mesmos princípios já fundamentados neste trabalho, assim como a Executiva corporativa confidenciou esta informação. Como anteriormente falado, não podendo citar nomes contendo sigilo.

As perguntas desta entrevista presencialmente foram desenvolvidas com o intuito de observar como que a governança está inclusa em todo o ambiente colaborativo da empresa.

A governança csc é uma diretoria corporativa do grupo que foi criada com a intenção de atender principalmente a expansão do grupo. A empresa possui missão, visão e valores, ou seja, tudo estruturado dentro do planejamento estratégico e dentro deste planejamento, a empresa sempre está pensando em expandir e para que isso fique de forma sustentável, foi pensado a seguinte forma: criar uma diretoria de CSC onde possa pegar todos os procedimentos, recursos e tecnologia e possa colocar em forma de padronizada, pensando no custo, padronização. Dentro desta estrutura, foi criada uma governança de CSC para poder estruturar o relacionamento com todas as empresas do grupo e todas as outras áreas que pertencem a CSC e para que possa atender toda a empresa, tendo um padrão e processo documentado, sempre alinhado com a estratégia do grupo. Por ter também a responsabilidade das demandas organizacionais focadas em processo para garantir a sustentabilidade da expansão do grupo”.

A constante necessidade de atender novos mercados e satisfazer exigências de um público externo cada vez mais diversificado confere às organizações o imperativo de empregar práticas de governança corporativa para melhor dominar os assuntos correlatos ao poder de controle, ao processo decisório e à prosperidade organizacional.

A GC significa aperfeiçoar a estrutura de gestão direcionando pessoas, recursos, sistemas e processos com o objetivo de bem e melhor dirigir

e controlar uma organização, projetando-a de modo sustentável, segundo os parâmetros de eficácia, eficiência e efetividade.

As boas práticas da governança corporativa estão vinculadas com melhores decisões tomadas, que estejam em concordância com diferentes interesses da sociedade como um todo. Com isso, as organizações estão mais preocupadas com um gerenciamento voltado ao valor do negócio. Com essa nova visão, a administração de uma empresa ganha variáveis importantes para uma gestão diferenciada perante seus concorrentes, bem como a evidenciação de princípios éticos e sociais.

Com a resposta da executiva CSC, e com dois autores destacado acima, podemos concordar que os mecanismos da governança e de boas práticas e processos devem estar presentes não somente na distribuidora e sim em todas as empresas para assim ter melhor uma tomada de decisão. As técnicas precisam estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa para poder trazer benefícios estratégicos de gestão para se ter uma tomada de decisão para os negócios. Essa ação demonstra o compromisso com a geração de lucros ou benefícios para todos os envolvidos com a empresa. A governança CSC desempenha um papel vital na gestão da eficiência, com suas práticas visando o reconhecimento da transparência e confiabilidade nos negócios.

Segundo (Assunção, 2017, p.04):

“Entende-se que a implementação dos mecanismos de controle proporciona melhorias na gestão da empresa, embora o seu sucesso dependa do grau de alinhamento entre as suas práticas de gestão e as de governança.”

As boas práticas de governança não é uma blindagem de segurança contra os riscos dos investimentos no mercado de capitais, mas, sim, uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão. Dessa maneira, entende-se que as práticas de governança corporativa, alinhadas aos princípios de governança, são consideradas mecanismos de controle interno.

Dentro destas duas afirmativas dos autores, de modo geral podemos dizer que as boas práticas de governança (entre as suas práticas e processos) pode se dizer que é um princípio básico porém importante para o negócio da empresa. Pois é necessário alinhar o valor econômico a longo prazo fazendo com que o acesso ao recurso possa contribuir da melhor forma para a qualidade da gestão organizacional. Como resultado, quanto maior o comprometimento de uma organização com esse conjunto de ações, maior a transparência e a responsabilidade corporativa de sua gestão no relacionamento com seus acionistas, e com todo corpo da empresa.

Quando se implementa uma governança sempre temos que pensar em três pilares: processos, pessoas e ferramentas – não conseguimos implementar sem um destes três pilares. Tendo pessoas e processos, eu tenho ferramentas para os indicadores e assim por diante acompanhar a evolução, ou seja, monitorar e identificar as melhorias desse ciclo, sempre junto ao ciclo PDCA pelo fato de saber que a governança tem como responsabilidade para mapear todo o processo. Quando realizamos um processo, temos pessoas para receber este serviço, ser mapeado e implantar as ferramentas de controle e acompanhamos isso através de indicadores, para podermos identificar os gaps e realizar a melhoria contínua”.

Alguns pesquisadores entendem que, à medida que crescem e evoluem, as organizações podem se tornar complexas, alterando suas estruturas, o que resultará na demanda por novos e melhores sistemas de controle. Logo, independentemente do contexto em que esteja inserida, considera-se fundamental que a empresa se prepare para enfrentar mudanças e, conseqüentemente, desenvolva novos mecanismos de controle, bem como saiba utilizá-los simultaneamente em diferentes situações (VASCONCELOS, 2017).

A complexidade organizacional denota um nível significativo de diferenciação e especialização dentro da organização em relação à profissão, à tarefa, ao acesso à informação e à tecnologia. Destaque-se, entretanto, que o tamanho por si só não necessariamente resulta em complexidade, já que a empresa que emprega tecnologia simples e enfrenta tarefas simples pode ser grande e, ainda assim, ter uma estrutura relativamente enxuta (VASCONCELOS, 2017).

É importante ressaltar que quando uma empresa está em constante crescimento, o automático requer mudanças e desenvolvimento de novos mecanismos para o ambiente colaborativo, e por isto podemos denotar o PDCA como um instrumento usual que é uma ferramenta que visa sempre melhorar e controlar os processos de forma alinhada e contínua para que a organização possa obter resultados mais eficazes e confiáveis. Basicamente o PDCA é um ciclo usual e eficiente para a resolução de uma determinada situação para implementar novas melhorias por etapas e efetuar este ciclo de melhoria continuamente.

O PDCA complementa o papel das ferramentas da qualidade incluídas no ciclo PDCA, que são fundamentais, mas deixa claro que o objetivo é alcançado por meio do método. No entanto, quanto mais informações, fatos ou dados forem adicionados ao método, melhores serão as possibilidades de atingir o objetivo, sendo necessária a utilização de ferramentas adequadas para a coleta, processamento e divulgação dos dados durante a execução do ciclo e acompanhando assim os KPIS que são denotados diariamente.

Acreditamos que sim, principalmente quando a se pensar a anos atras a empresa não iria se sustentar pois uma das premissas de ser ter um Centro de Serviços compartilhados são dois: reduzir o custo de forma sustentável ou evitar o crescimento. Com o surgimento das outras distribuidoras, transmissoras, engenharia e etc., as áreas foram se comportando de acordo com as suas designações e em momento algum, teve aumento de equipe. Quando um colaborador novo adentra a empresa, é apresentado e treinado para o processo – por possuir uma ferramenta de controle. E isto se torna investimento por estar partindo do planejamento estratégico que é fundamental para não aumentar os custos operacionais”.

A partir do momento que uma empresa inclui um sistema de governança corporativa eficaz pode fortalecer as empresas, reforçar competências para enfrentar novos níveis de complexidade, ampliar as bases estratégica da criação de valor, ao mesmo tempo em que torna-se fator de harmonização e de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores e fortalece o mercado de capitais, já que diante de uma maior transparência, prestação de contas (accountability), equidade no tratamento

dos acionistas e obediência às leis (compliance), foi observada uma maior valoração das ações, aumento do volume de negociações e aumento de liquidez. Além disso, é fator coadjuvante do crescimento econômico (MACEDO, 2012).

Esta ideia de vantagens da adoção de boas práticas de governança corporativa é ressaltada também que a Governança Corporativa agrega valor, Isto somente ocorre porque, segundo a Bovespa a premissa básica de novo mercado dos níveis diferenciados de governança corporativa é que as boas práticas de GC têm um alto valor para os investidores pois os direitos concedidos aos acionistas e a qualidade de informação prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e posteriormente, o risco (CORRAR, 2012).

Pelo entendimento desta análise podemos dizer que quanto uma empresa está em constante crescimento local e de mercado, maior fica o fluxo de informação e necessariamente o ambiente vai ficando cada vez mais completo. Diante de tamanha complexidade, alinhar objetivos e informações é fundamental para evitar uma reação negativa de qualquer parte envolvida na transação, bem como excessos e desvios do resultado pretendido. Contudo, podemos dizer que a governança corporativa é essencial para investir, para que os interesses entre todos os envolvidos do negócio, que também estão incluso os gestores, sócios, acionistas majoritários e minoritários sejam ajustados para que os benefícios da governança estejam alinhados entre os interesses de ambos.

Podemos destacar que os benefícios para o investimento da governança são:

a) O aperfeiçoamento da gestão: Ganhos de eficiência nas decisões e processos são possíveis com a presença de auditorias, que fazem parte da governança. Tudo o que foi definido como política da empresa deve ser seguido na prática;

b) Melhores resultados: Com a gestão que possa definir e alinhar as estratégias pautadas no planejamento estratégico pode refletir positivamente no negócio. Pois torna e reduz custo, reduz a fraude e porventura, aumenta o valor da companhia;

c) Atrai e conserva talentos: A empresa que segue um modelo com prática de gestão e que diariamente valoriza o seu funcionário consegue atrair os melhores talentos, e por também reduzir a rotatividade de funcionários.

d) Melhora a imagem da companhia no mercado: Um plano de governança corporativa bem pensado e implementado garante que os valores da marca sejam colocados em prática. Como resultado, o engajamento do público, tanto externo quanto interno, aumenta. Por fim, todo investidor de valor que deseja por seu dinheiro em uma empresa que tenha credibilidade no mercado, contendo os preceitos básicos: organização, transparente e segura.

Nesta solução a entrevistada nos informou que realiza sim todas as atribuições pede, por atender todas as distribuidoras do grupo espalhadas pelo país. Basicamente, hoje o grupo era como distribuidora e agora como utilities. O diferencial que temos é pela equipe enxuta composta por oito pessoas. No entanto, podemos destacar a volumetria para assim amadurecer cada vez mais o perfil da equipe pois um dos maiores desafios atualmente é estar com a empresa alinhada por seus processos, estruturas, pessoas e ferramentas de todas as áreas.

A filosofia que norteia os serviços compartilhados consiste em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução no custo e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fossem negócios competindo com o mercado, em um sistema aberto (AFFONSO, 2010, p.05).

(...) Chama atenção para o fato de que uma unidade da organização destinada aos serviços compartilhados não é uma mera centralização de atividades de apoio que são realizadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, e sim uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos (AFFONSO, 2010, p.05).

Podemos dizer que a CSC se torna muito além da centralização de atividades dentro de uma empresa. É basicamente uma forma de definir amplamente a forma como deve ser regido os processos e estruturas corporativamente que por envolver governança, processos, soluções, tecnologias, gestão de pessoas e outras funções que podem ser extintas ou criadas de acordo com a demanda colaborativa organizacional.

Os Centros de Serviços Compartilhados fazem parte da identidade organizacionais independentes, que fornecem serviços bem definidos e

especializados para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio, entre outros) ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais formalizados com seus clientes (parceiros).

A cadeia de valor é um dos modelos que as empresas podem utilizar para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido. Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio/suporte – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes (MARTINS, 2010, p.06).

Os Serviços Compartilhados podem ser implantados não apenas em uma unidade, mas em todo o grupo empresarial (dependendo de sua estrutura e da posição do stakeholder dentro dela). Os serviços podem ser operados em um único país ou região, ou até mesmo de forma global, dependendo da complexidade do processo e da empresa (MARTINS, 2010, p.07).

Em relação a estrutura do CSC vale ressaltar que o posicionamento de um CSC em relação ao modelo de governança, no tocante à subordinação hierárquica do centro, o modelo de governança deve ser definido para garantir a eficiência dos serviços prestados à empresa e a “regra do jogo” dos serviços, observando os prós e contras dos diversos modelos de governança (modelo baseado na visão financeira; modelo baseado em departamento; modelo baseado em unidade de negócio independente; modelo baseado em holding – corporativo).

O CSC ele pode atuar como uma espécie de prestador de serviços internamente para as áreas que eles estão vinculados na organização. Na sua atividade operacional, as áreas gerenciais eles passam a executar o trabalho de forma padronizada que já foram definidos pelo Centro de Serviços Compartilhados, para assim transitar as informações (entre pessoas de modo geral), setores para que assim a produtividade e inovação possa acontecer cada vez mais.

O CSC ele pode juntar diversos processos importantes e necessários para o grupo, mas que dentro deste conceito o centro de serviços acaba se tornando um apoio estratégico para todas as áreas em uma organização. Além de ser um ponto de apoio para atividades consideradas fundamentais para o

sucesso de um negócio, o CSC também provoca uma mudança na mentalidade dos colaboradores: é como se a empresa estabelecesse uma relação fornecedor-cliente em seu próprio negócio para assim estabelecer metas e efetuar pagamentos de acordo com as necessidades da organização.

Como clientes, setores estratégicos determinam prioridades e modelos de entrega e por considerar um relacionamento entre as empresas/grupos. Para chegar aos resultados, precisa configurar um fluxo de processos muito claro que se reporte ao CSC, enquanto as áreas de negócios visadas podem se concentrar em cobrar pelo desempenho esperado.

5.2 Aplicação de formulário

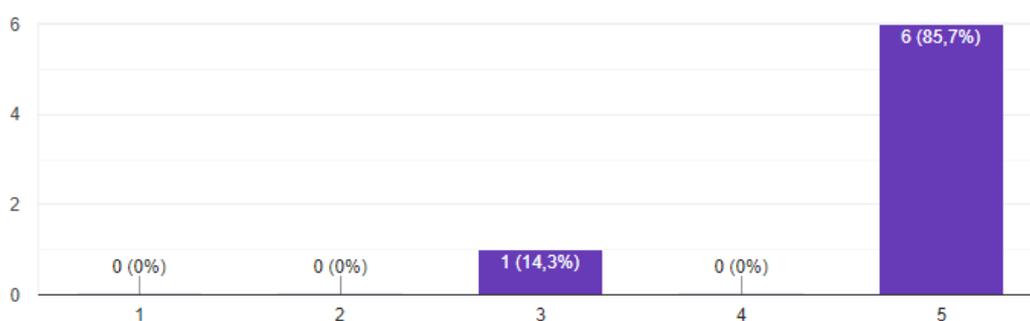
Figura 07 – Grande e pouca importância



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

Gráfico 02 – Nível de transparência

7 respostas



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

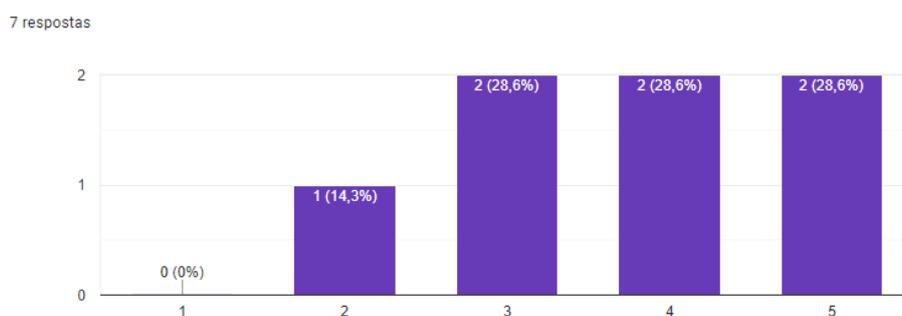
Disponibilização de informações interna e externa de maneira que gere um clima de confiança, sem restringir o desempenho econômico-financeiro, contudo contemplando demais fatores que orientam a atuação gerencial e que conduzem à criação de valor (IBCG, 2009).

A transparência vai além de somente disponibilizar informações, significando também o desejo que a organização demonstra ter em compartilhar suas informações e como direcionam seus esforços para isso. O Código das Melhores Práticas, do IBGC ainda completa que o nível de detalhamento dessas informações deve ir além de informações quanto ao desempenho econômico-financeiro, englobando também outras informações que que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor da organização (CARVALHO, 2019).

Com estas afirmativas destes dois autores, podemos dizer que o nível de transparência é um dos principais tópicos de um bom aparato de governança corporativa e totalmente estabelecido pelo IBGC para as práticas usuais e diárias. Nesse sentido, os dados sobre o desempenho econômico-financeiro, bem como outros fatores tangíveis e intangíveis que possam influenciar a gestão da empresa, e nisso devem ser disponibilizados a todos os interessados no negócio.

Contudo o público denota que 85,7% concorda que o nível de transparência interna é cada vez mais confiante entre a empresa e colaborador. Já podemos denotar uma quantidade mínima de que 14,3% não favorece com as informações que são repassadas para os mesmos.

Gráfico 03 – Nível de equidade



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

Atributo no tratamento justo sem distinção para todos os sócios, acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo, ou seja, partes interessadas (stakeholders) (IBGC, 2009).

Podemos destacar que esta pergunta é de um nível e grau elevado, pois a equidade demonstra a igualdade a todas as pessoas e cargos, e sem distinção. Isso quer dizer nenhuma das partes interessadas não será tratado com

privilégios, ou seja, tratamento justo para todo e qualquer tipo de pessoa que possa fazer parte do grupo.

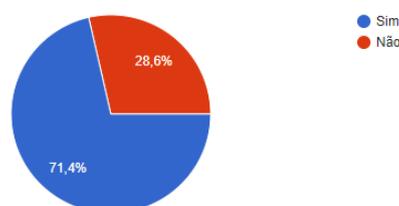
Segundo o Código das Melhores Práticas, uma ação que vai contra esse princípio é, por exemplo, “o uso de informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros”. A atitude de dar ou de receber informações privilegiadas, é constitucionalmente ilegal e antiético, além disso, viola diretamente o princípio de equidade. Esta atitude prejudica tanto a integridade do mercado como também a da organização envolvida e dos seus sócios e isto é tão grave que o responsável por tal conduta ilícita estará sujeito às implicações nas esferas civil, criminal e administrativa (CARVALHO, 2019).

Por tanto, deve ser estabelecido no código de conduta, com definição e clareza, o dever de lealdade de todos para com a organização, explicitando que em qualquer transação deve ser mantida a equidade fundamental. A organização deve também disponibilizar, em documento específico, quais os procedimentos precisam ser observados para inibir e para punir o uso indevido das informações (CARVALHO, 2019).

De acordo com a pontuação destacada por este autor, podemos dizer que sim, a empresa rege desta forma por código de ética e de conduta, tendo em vista os mais altos padrões em sua conduta que é apresentado uma série de direcionamentos e deveres para todo o corpo organizacional da empresa.

Gráfico 04 – Tratamento igualitário

7 respostas

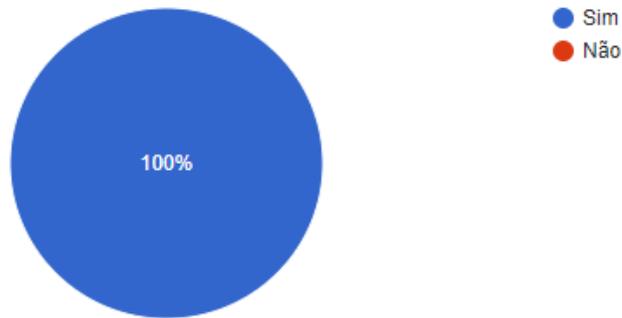


Fonte: Lucas Cardoso, 2022

Como mostra a figura 09, podemos dizer que sim. Metade dos entrevistados 71,4% contra 28,6% confirma que todo o tratamento colaborativo é igualitário a todos. Esse tratamento igualitário e justo às partes interessadas deve se estender a todos os grupos: colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, entre outros.

Gráfico 05 – Auditoria interna

7 respostas



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

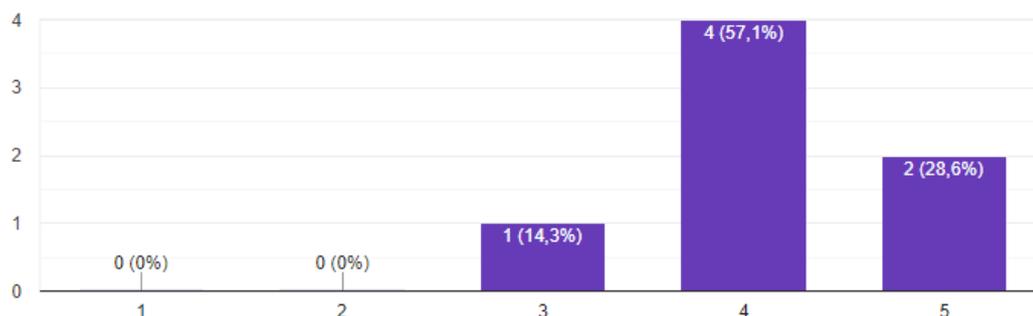
Com esta análise, verificamos que todos os respondentes indicaram que sim, 100% deste feedback a empresa rege por auditoria interna.

O controle interno, conforme as normas da auditoria, consiste em planejar seus processos, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração, bem como demais colaboradores. Assim, se pode promover segurança razoável para o cumprimento dos objetivos da organização no que se refere à competência dos relatórios financeiros, com concordância das leis e regulamentos em vigor, bem como para a eficiência das operações (COLETI, 2019).

É extremamente fundamental que qualquer empresa que adere aos princípios do GC tenha comitês de auditoria, tanto internos quanto externos. No entanto, a auditoria interna deve assegurar que não haja conflitos de interesse em seu trabalho, para que sua objetividade e independência não sejam prejudicadas. Portanto, a auditoria interna visa examinar e reportar sobre a execução dos processos em gerenciamentos de riscos e de controle que possam ser desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos (estratégicos e operacionais), financeiros e possuir uma excelente conformidade.

Gráfico 06 – CSC e suas atribuições

7 respostas



Fonte: Lucas Cardoso, 2022

A filosofia dos Serviços Compartilhados está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte, liberação das demais unidades de negócios para voltarem-se aos aspectos estratégicos (objetivo fim), transferência de atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais dos Serviços Compartilhados, concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviços, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, por fim, busca pela melhoria contínua (AFFONSO, 2010).

Podemos analisar nesta pesquisa que 85,7% todos os respondentes acham que o CSC realiza bem as suas atribuições, simplesmente pelo fato de todos os entrevistados que responderam o formulário tem grande importância por ser de áreas gerenciais diferentes uma das outras, porém com atuação do CSC com os seus métodos para cada uma destas áreas.

Com a visão do autor com a análise podemos observar que o Centro de Serviços Compartilhados pode ser pensado como uma concentração física de recursos que opera com foco em atividades de suporte antes dispersas pela organização, com o objetivo de atender a múltiplos públicos internos, consolidando a execução de processos de suporte em uma única unidade.

Uma característica dos Centros de Serviços Compartilhados é a relação de parceria que deve ser estabelecida entre o CSC e as demais unidades de negócios que transacionam com ele mesmo. O relacionamento entre os que desempenham uma tarefa e aqueles para quem uma tarefa se destina não é

simplesmente transacional. Ele ocorre entre membros de um time, que sabem ou deveriam saber que a cadeia de valor da empresa é tão forte quanto cada um de seus elos, requerendo por tanto, o estabelecimento de uma parceria entre eles (AFFONSO, 2010).

Pode-se ressaltar que quando foi analisado a entrevista qualitativa com a executiva da governança, podemos observar que os dados desta última análise, confere a seguinte situação exemplar: Processos e ferramentas da área gerencial de infraestrutura da TI é totalmente diferente a uma área gerencial de Suprimentos (Compras/Serviços) pelos simples fatos destas áreas serem uma área de apoio e outra por ser de atividade primária.

A cadeia de valor é uma ferramenta de apoio na tomada de decisões. Principalmente nas decisões sobre a criação do CSC, ela pode ser extremamente útil, já que designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda, até a fase da distribuição para o consumidor final. Além disso, nela, é possível visualizar não só as atividades que agregam valor no ciclo da empresa, como aquelas que dão apoio e justamente são compartilhadas por todos na empresa (AFFONSO, 2010).

Por fim, quando há busca incessante para a redução de custos e de uma forma dinâmica, é necessário priorizar a alocação de recursos nas atividades e determinar que as estratégias sejam por toda a cadeia de valor. Por isso, que os participantes que realizaram o formulário acham sim que tem grande importância para a empresa e para as áreas pelo simples fato de que estão buscando uma maior eficácia para alcançar os objetivos estratégicos e otimizar todo o seu custo e procedimentos, ou seja, o CSC envolve uma série de revisões dos seus processos, realinhando novas estruturas para sempre estar alinhada com as melhores práticas de processos, sempre entregando o seu valor em alto nível.

5.3 Análise dos dados com a problematização do tema

Como a governança vem sendo muito usual nos últimos anos e principalmente em um grande cenário de instabilidade econômica e além desta instabilidade, os níveis de concorrências empresariais estão cada vez mais disputados, tendo em vista grandes organizações colaborativas têm visado muito

a sua receita como uma nova tendência e uma maior clareza aos modelos de gestão mais usuais. Podemos citar que o modelo de governança está basicamente relacionado aos processos, costumes, políticas, leis para assim realizar uma boa administração dentro da empresa. Tendo disto isso, a GC contribui para um desenvolvimento econômico e sustentável proporcionando melhorias no desempenho das empresas.

Podemos dizer que a governança corporativa tem uma estrutura que converte em princípios e valores para uma empresa obtendo opiniões claras que possam impactar positivamente para a qualidade e performance para uma boa gestão. Com a estruturação das análises deste trabalho junto com a problematização do problema complexa e abrangente, podemos observar que a governança de CSC está integrada em várias áreas, assim como também os entrevistados de modo geral (tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa) estão integrados em diversas áreas diferentes. Neste caso, O CSC com as suas áreas integradas o seu ponto principal é custo e qualidade para assim gerir uma melhor personificação para os padrões de processos (pessoas e ferramentas).

É necessário ressaltar que os principais objetivos do CSC, conforme apurado nas entrevistas é:

- a) As boas práticas de governança, como: transparência, equidade e a necessidade de tratamento igualitário a todos, sem a exaltação de cargos;
- b) As melhores práticas e condutas de processos, melhorias e ferramentas dentro da estrutura do CSC, como mostra a figura 13;
- c) A otimização dos serviços e custos;
- d) Padronização de todos os processos em que as áreas estão integradas ao modelo de governança CSC, como mostra a figura 14 abaixo;
- e) Suporte a novos serviços;

Figura 08 – Organograma CSC

Governança de CSC

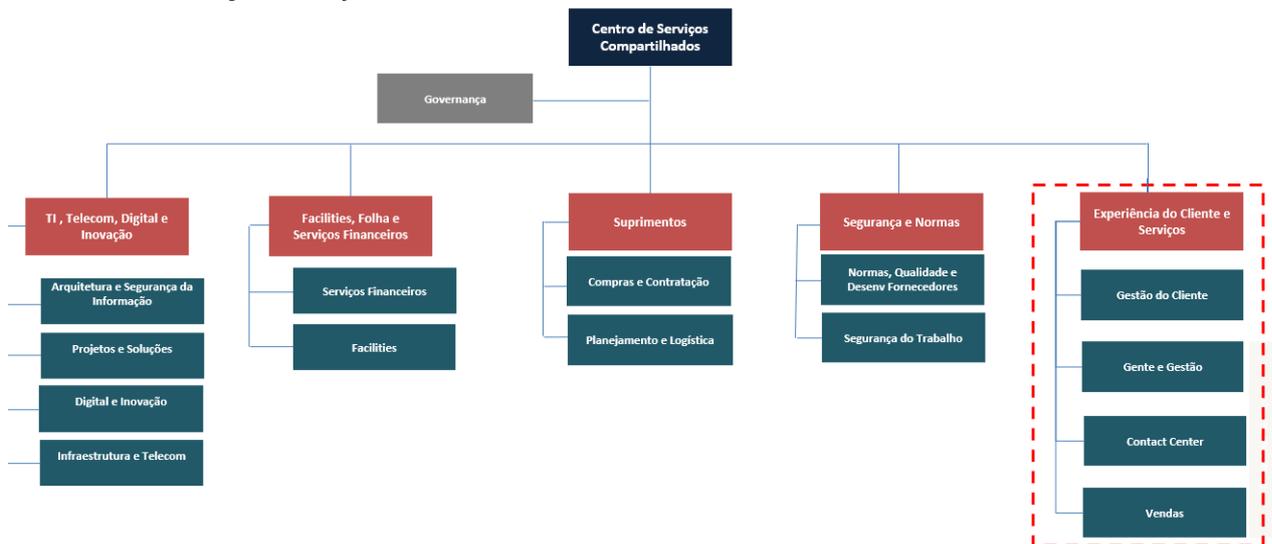
ORGANOGRAMA



Fonte: Lucas Cardoso, CSC, 2022

Figura 09 – Organograma CSC / Áreas pertencentes ao CSC

Centro de Serviços Compartilhados



Fonte: Lucas Cardoso, CSC, 2022

Contudo, podemos destacar que as análises concebidas pelos entrevistados juntamente com a problematização deste estudo, trouxe resultados satisfatórios para a pesquisa pois o CSC é de extrema importância para o negócio, e principalmente pelas pessoas (gente e gestão) que estão inclusas nela.

É importantíssimo declarar que o CSC agrega valor as atividades internas e aos negócios presentes/futuros para a organização pela qualidade, prestação de serviços aos clientes que são as áreas integradas que fazem parte deste grande organograma, ou seja, uma facilidade muito grande em tratar um determinado problema e partindo de diversas áreas com um único objetivo.

Para o melhor desta pesquisa foram abordadas perguntas para o melhor direcionamento para assim se ter um objetivo específico para as respostas as quais foram abordadas:

- a) Implementação em práticas e processos;
- b) Mapeamento de processos (cadeia de valor; ciclo pdca);
- c) Estratégia de investimento do CSC;
- d) Princípios da governança corporativa;

Por fim, a pesquisa sobressaltou grandes informações aos entrevistados de modo que toda a empresa realiza sim, boas práticas e processos para sua complexidade e imensidão organizacional atualmente pelos simples fatos de ser uma empresa que sempre estar em busca de transparência, e melhorias de gestão, processos e ferramentas. Destacamos a CSC pelo nível de excelência operacional pois com a esta governança sabe distinguir e elevar a estratégia organizacional para a obtenção de ganhos internos e externos e sempre com o foco em que o mercado está pedindo para as suas unidades de negócio de forma única e sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve com objetivo completo contribuir e enriquecer diversos conhecimento sobre o assunto da governança corporativa. Nesta escrita podemos observar a seguinte problemática:

“A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE: os efeitos da sua implementação na prática e processos?”

A governança corporativa tem como intuito aderir as novas e melhores práticas para o desenvolvimento de uma organização, ou seja, para o seu crescimento de mercado, e com as demandas dos mercados concorrentes pois assim com o aprimoramento das práticas de governança que é um tema que tem que ser discutido, e por ser também um tema excepcional e abrangente.

Tendo disto isso, podemos verificar as seguintes pontuações:

- a) O tema de abrangência relacionado com as melhores práticas;
- b) A forma como as boas práticas e processos estão alinhadas nos processos e estruturas organizacionais e “operacionais” dentro do grupo organizacional.

Desta forma, tivemos a percepção de utilizar a seguinte metodologia de pesquisa para este trabalho: pesquisa qualitativa, realizada por uma entrevista presencial, com os participantes respondendo formulários, ou seja, ambas entrevistas já com perguntas previamente definida pelo escopo da pesquisa do objeto de trabalho. Sendo assim, utilizando esta metodologia definimos as estruturas de análise que foi fundamental para a construção das respostas integrando de forma suscetível com a problematização do trabalho, onde foi-se visto em que envolveu pessoas de áreas gerenciais diferentes, porém dentro do escopo do Centro de Serviços Compartilhados. Desta forma, podemos definir que o estudo respondeu à questão de pesquisa e atendeu ao objetivo proposto.

Os resultados que foram vistos pela entrevista e formulário demonstram o nível de informação, interesse e complexidade de como as boas práticas de governança estão inclusas no ambiente organizacional dentro do objeto de estudo. Podemos destacar que os resultados das duas pesquisas são compatíveis ou realizáveis uma com a outra pelo fato da empresa possuir um

conselho de administração que por ventura, também é considerada uma boa prática de governança.

É necessário que seja analisado por outra esfera que a análise de estudo sobre a governança corporativa de modo geral está relacionada com o nível de interesse em que é representado a forma dos processos, estruturas, tecnologias e etc onde tudo isto está relacionado com um padrão, ou seja, a empresa possui um nível em excelência e complexidade a uma demanda específica por mecanismos de controle o que necessariamente esse mecanismo está adotado de como o CSC adota as melhores práticas e processos de governança corporativa para que assim todas as unidades e demandas possam ser atendidas da melhor maneira.

Contudo, podemos dizer que a pergunta ou comumente conhecida como questão problema foi atendida em diversos aspectos pelo fato da pesquisa estar redirecionada ao assunto da tratatividade da pesquisa quantitativa e qualitativa. Foi constatado no presente estudo que todas as respostas foram atendidas em diversos aspectos para a solução da análise desejada. Os objetivos sobre o assunto da governança corporativa é super defendido pelos entrevistados, ou seja, podemos concluir objetivamente que a GC oferece as melhores condições de boas práticas e processos dentro da organização, sendo assim com todo este nível de governança, a empresa cada vez mais melhora a imagem do mercado, aumenta a confiança como um todo.

Podemos concluir que este presente estudo foi de grande proveito para mim, pois pude ampliar ainda mais os meus conhecimentos sobre a governança, seus implementos, processos e estruturas. Desta forma, podemos concluir que o objetivo deste trabalho foi concretizado em todas as etapas, desde a fundamentação a pesquisa, fazendo assim análise consideráveis em relação a este tema de trabalho. Contudo, a paradigma e as crescentes atualizações diversas sobre este assunto faz com que a governança seja eficaz em suas estratégias organizacionais.

REFERENCIAS

GHISLENI, VIVIANE. **ANÁLISE** da importância das melhores práticas de governança corporativa e gestão de risco. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25747/000751852.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

I59c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009. Disponível em: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/ibcg_sep2009_pt.pdf>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

PAI, Leocir Dal. **Governança** corporativa & Ética nas organizações. Revista multidisciplinar da Uniesp. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180403124345.pdf. Acesso em 04 de abril de 2022.

LEAL, Maria José. **A governança** corporativa e os modelos mundialmente praticados. Revista de ciências gerenciais. Disponível em: <[file:///C:/Users/lucas/Downloads/2521%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lucas/Downloads/2521%20(1).pdf)>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

PRADO, M. T. Leonardo. **Governança corporativa**: Desde a origem do capitalismo até os dias de hoje. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t206854.pdf>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

KAPPER, A. FILIPE. **O impacto da governança** corporativa das empresas brasileiras de capital aberto do ramo de energia elétrica. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34995/000785063.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

BAPTISTA, C. Rodnei. **Conselheiro** de administração e governança corporativa no Brasil. Disponível em: <http://tede.fecap.br:8080/bitstream/tede/451/1/Rodnei_Caio_Baptista.pdf>. Acesso em: 04 de abril de 2022.

PACHECO, S. Marcela. **Evolução da gestão** de recursos humanos: um estudo de 21 de empresas. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2022.

JACOBS, V. Janaina; OLIVEIRA, F. Marcela. Gente e Gestão: **A transformação** da área de recursos humanos. Disponível em: <<http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10020479.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2022.

SERRANO, M. MARIA. **A gestão de recursos humanos**: suporte teórico, evolução da função e modelos. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf>. Acesso em: 06 de abril de 2022.

SOUZA, S. P. Ana. **Evolução, mudanças, e desafios**: Contextualizando as práticas do RH. Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216499.pdf>. Acesso em 07 de abril de 2022.

ANDRADE, V. Priscila. **Gestão de pessoas: O novo perfil do RH nas organizações.** Disponível em:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54571999/mmm-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649623149&Signature=Eaj5mvFSano5yCY4JrorCLWN-nP05yJ9RWvLH6HCy8qaOiQ8wgaqIXxYglpN-8BOKrgN~JVz~QMYCAK3asZ0yUKHaDKkybWhdzjzbjQ6UIA9Uot9cuiwvVSofj4MSBWSzeCtfxg-QM6QOOMBhJBpHf3WJY40QDg2cahzV-THlvNoXprsuup-t39xidecdzJ~rc4KZZkcmMLNqPhvLYR-ZnOYTT~4ZlgPW74G6IIIkO~tAcVKnPc2lj-6FPG5B0xlzvOuSMcluZ9Ogn2VMT30pSKOYFPFV6LVBEYHgNeKEFa4UaGvmcWUGgh3VpCakmfatqreRqaDCQ5z9xwh8ApXQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

VIDAL, R. PAULO. **Estudo da aplicação** de ferramentas de gestão na melhoria de processos de trabalho da CPROEIS-PMERA. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1886/Paulo%20Roberto%20Vidal.pdf;jsessionid=04CF90051C97145300F6138C9D359389?sequence=1>>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

TEIXEIRA, A. L. ANA. **Mapeamento de processos:** Teoria e caso ilustrativo. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

TEIXEIRA, A. L. Ana. **Mapeamento de processos:** Teoria e caso ilustrativo. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: 11 de abril de 2022.

ROSSAROLA, B. Cristiano. **A governança corporativa como estratégia para a gestão empresarial.** Disponível em: <<https://www.univali.br/Lists/TrabalhosGraduacao/Attachments/683/cristiano.pdf>>. Acesso em: 07 de junho de 2022.

OLIVEIRA, F. Maxwell. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2022.

ASSUNÇÃO, R. Renata; VASCONCELOS, C. Alessandra. **Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/3BNKhyLffzBc6HB3GCfBcfx/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 09 de junho de 2022.

LISOT, Altair. **Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil.** Disponível em: <<https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/45/44>>. Acesso em: 09 de junho de 2022.

SOUZA, B. Andrea; COLETTI, Luciana. **A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil.** Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5142/514262385011/html/>>. Acesso em 09 de junho de 2022.

MENDES, V. Laís. **Aplicação do ciclo PDCA integrado à ferramentas da qualidade no processo produtivo da empresa estela confecções.** Disponível em: <https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca_repositorio/d67902004c7704f55e37ea74d60b798a.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

MACEDO, S. A. Marcelo; CORRAR, J. Luiz. **Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil.** Revista de Contabilidade e Controladoria. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/25258/17968>>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

AFFONSO, J. Henrique; MARTINS, C. Henrique. **Centro de Serviços Compartilhados: Impactos da implementação do modelo na estratégia na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/235579438.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

AFFONSO, J., Henrique. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

ANEXO A – Entrevista

Como que a governança CSC atua na prática e processos

Pergunta 01: “Como que a governança corporativa está inclusa nas práticas e processos, dentro da empresa? Qual a importância?”

Pergunta 02: “Como que os recursos e pessoas estão alocados nos processos, e como é realizado este mapeamento de processos dentro da empresa, tendo processos estruturados e recursos?”

Pergunta 03: “Pela sua concepção, você acha que a governança corporativa é um investimento para a distribuidora de energia?”

Pergunta 04: “Você como executiva da governança CSC – Centro de Serviços Compartilhados, a sua área realiza bem as suas atribuições?”

Questionário – Princípios da governança

Gênero

- Masculino
- Feminino

Nível de escolaridade

- Fundamental completo
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior Completo

Como que a organização disponibiliza as informações para os seus colaboradores?

- E-mail
- Murais
- Informações (Videoconferências)
- Outros

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é sem nenhuma importância e 5 muito importante, considere as o grau de importância, abaixo:

- A empresa disponibiliza informações que sejam interesses dos stakeholders para os colaboradores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- As informações que estão disponibilizadas vão além das informações sobre o desempenho econômico-financeiro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Podemos constatar que o nível de transparência aumenta a confiança interna entre os colaboradores?

- Pouca importância
- Grande importância

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Como que a empresa busca a equidade na gestão como um todo?

- Pouca importância
- Grande importância

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

O tratamento é justo e igualitário a todos os grupos?

- Sim
- Não

Existe estrutura própria de auditoria interna?

- Sim
- Não

Você acha que a Diretoria CSC – Centro de Serviços Compartilhados realiza bem as suas atribuições?

- Pouca importância
- Grande importância

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CENTRO UNIVERSITARIO UNDB
ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante, este é um convite para a participação na pesquisa intitulada: **A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA DISTRIBUIDORA DE GRANDE PORTE: os efeitos da sua implementação na prática e processos**

Você foi escolhido para contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa. Todavia, ressalta-se que a qualquer momento você pode desistir de participar da pesquisa e retirar seu consentimento. Pontua-se que a pesquisa tem por objetivo geral **por analisar e identificar as boas práticas de governança e destacar como a CSC favorece ao modelo GC para o desempenho organizacional.**

Evidencia-se que toda pesquisa incorre em riscos para os participantes, porém os riscos relacionados à sua participação são mínimos, podendo ser de ordem psicológica, uma vez que poderá haver pequeno desconforto com relação à presença do pesquisador durante a aplicação dos questionários e realização das entrevistas. Além disso, pode ocorrer da participação na pesquisa comprometer suas atividades diárias, tendo em vista o desprendimento de pelo menos **30 (trinta) minutos** de seu tempo. Todavia, tais riscos são minimizados em detrimento da contribuição de sua participação para a **melhoria dos serviços da empresa de segmento de distribuidora de grande porte**, logo sem quaisquer implicações legais.

Ressalta-se que todos os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, nos termos da **Resolução N° 466/2012 e Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde**. Desse modo, nenhum dos procedimentos adotados para coleta de dados nesta pesquisa implicará em riscos à sua imagem, integridade física, psicológica ou dignidade humana.

A pesquisa contribuirá **meios e processos que dão destaque a empresa**. Logo, não haverá nenhum tipo de despesa para aqueles que contribuirão respondendo questionários ou concedendo entrevistas à pesquisa.

Caso aceite participar desta pesquisa, informa-se que a coleta de dados contemplará **com entrevista pessoal, realizando perguntas relacionadas sobre a empresa para os participantes**. Os participantes terão além dos benefícios acima descritos, orientações e esclarecimentos a respeito de todo o processo de aplicação dos instrumentos. Todas as informações obtidas por meio desta pesquisa serão estritamente confidenciais, lhe assegurando o total sigilo sobre sua participação, uma vez que não serão solicitados quaisquer dados pessoais. Destaca-se que os dados coletados servirão de insumos para produtos de natureza científica (trabalhar de conclusão de curso, artigos, etc.), assegurando seu anonimato nas publicações desdobradas da pesquisa. Logo, os produtos da pesquisa serão divulgados **com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)**.

Você receberá uma via deste termo, constando o telefone e o endereço do pesquisador principal desta pesquisa, para quaisquer dúvida ou esclarecimento que venha a ter sobre o projeto de pesquisa, sua participação, agora ou em momentos posteriores. Além disso, também é informado o endereço e os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa da UNDB, para qualquer reclamação, dúvida ou esclarecimento. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de **FORMA LIVRE** para participar desta pesquisa. Pedimos que preencha, por favor, os itens que seguem:

CASO AINDA TENHA DÚVIDAS À RESPEITO NÃO ASSINE ESTE TERMO

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome do Pesquisador

PESQUISADOR PRINCIPAL:

Nome, Endereço.

Contato:

E-mail:

ORIENTADOR:

E-mail:

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNDB

Endereço

Telefone:

E-mail: