

**FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

**ROGÉRIO DE CAMPOS**

**ADERÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE AS BOAS PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**SÃO PAULO  
2016**

**ROGÉRIO DE CAMPOS**

**ADERÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE AS BOAS PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração (com ênfase profissional em Governança Corporativa).

Orientador: Prof. Dr. Celso Machado Júnior

**SÃO PAULO  
2016**

Campos, Rogério de

Aderência do prêmio nacional da qualidade as boas práticas  
de governança corporativa / Rogério de Campos. – São Paulo:  
R. Campos, 2016.

88 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Celso Machado Júnior

Dissertação (Mestrado) – Faculdades Metropolitanas  
Unidas, Mestrado Profissional em Administração –  
Governança Corporativa, 2016.

1. Governança corporativa 2. Conselho de administração. 3.  
Gestão da qualidade. 4. Prêmios da qualidade. I. Título. II.  
Orientador.

CDD 658

**AUTOR: ROGÉRIO DE CAMPOS**

**ADERÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Data de Aprovação:**

07/12/2016

Banca Examinadora:

---

**Presidente: Prof. Dr. Celso Machado Júnior**  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

---

**Membro Externo: Dra. Iara Regina dos Santos Parisotto**  
Universidade Regional de Blumenau - SC

---

**Membro interno: Dr. Fernando de Almeida Santos**  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

A Deus pela sua imensa graça para comigo;  
A minha querida esposa Eliane e filho Marcos Leonardo por ser a minha fonte de motivação;

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu as condições físicas e mentais para prosseguir nessa nova etapa da minha vida.

A minha querida esposa Eliane pelo incentivo, compreensão e ajuda nos momentos difíceis do desenvolvimento dessa dissertação, sempre me apoiando para a conclusão desse trabalho, bem como cuidando das atividades de nosso filho Marcos Leonardo nos momentos que necessitava de tempo para a concentração na pesquisa.

Ao meu orientador Dr. Celso Machado Junior pelo o seu conhecimento, ensino, paciência e apoio, sem os quais não teria sido possível concluir esta dissertação.

A Dra. Patrícia Muritiba pelas aulas de Seminários de Dissertação e suas considerações importantes na qualificação que me ajudou em melhorias na dissertação.

A Dra. Cristiane Jaciara Furlaneto por suas considerações na qualificação que ajudaram a refletir em aspectos que estava faltando na minha dissertação.

Agradeço aos membros de banca da defesa a Dra. Iara Regina dos Santos Parisotto, Dr. Fernando de Almeida Santos e Dr. Celso Machado Junior pela disposição, atenção e conhecimento da pesquisa.

Aos professores da FMU pelo excelente ensino, principalmente ao Dr. Celso Machado Júnior, Dr. Alessandro Rosini, Dr. Angelo Palmisano, Dra. Izabel Petraglia, Dr. Sérgio Muritiba, Dr. Fernando de Almeida Santos e outros Professores que tive o prazer de aprender e interagir ao longo do curso.

Aos colegas de turma do Mestrado Profissional em Governança Corporativa da FMU que de uma forma direta ou indiretamente me deram apoio.

Quero agradecer a todos da Escola de Engenharia e TI da FMU que me incentivaram para a conclusão desta fase acadêmica como: o Diretor Dr. André G. Chiovato, os Coordenadores de Cursos de TI a MSc. Angela T. Ninomia, MSc. Lincoln L. Morais e o ex-Coordenador MSc. Roberto Santiago.

*Mas, se alguém tem falta de sabedoria, peça a Deus,  
e Ele a dará porque é generoso e dá com bondade a todos.*

**Tiago 1:5 NTLH**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Relacionamentos da pesquisa.....	17
Figura 2 – Origens da Governança Corporativa .....	22
Figura 3 – Contexto e Estrutura dos Sistemas de Governança Corporativa .....	23
Figura 4 – A Abrangência da Governança Corporativa .....	28
Figura 5 – Melhoria Contínua do Sistema de Gestão.....	34
Figura 6 – Interações dos três aspectos da qualidade de Deming.....	36
Figura 7 – MEG – Modelo de Excelência da Gestão.....	41
Figura 8 – Relacionamento do PDCA com PDCL do MEG .....	42
Figura 9 – Representação da estrutura da norma ISO 9001 no ciclo PDCA.....	43
Figura 10 – Estrutura Societária da PromonLogicalis (Brasil) .....	52
Figura 11 – Processos da cadeia de valor .....	54
Figura 12 – Histórico da busca da excelência .....	55

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Os 8 Critérios do PNQ.....	44
Quadro 2 – Critérios do PNQ escolhidos para o foco do objetivo da pesquisa.....	46
Quadro 3 – Empresas vencedoras do PNQ de 2011 a 2015.....	48
Quadro 4 – Soluções de Tecnologia da PromonLogicalis.....	53
Quadro 5 – Comparativo de dados da pesquisa .....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- CA – Conselho de Administração  
CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)  
CGRC – Comitê de Gestão de Riscos e *Compliance*  
CMPGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade  
FR – Fatores de risco  
GC – Governança Corporativa  
GRI – Global Reporting Initiative  
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
JUSE – Japonesa de Ciências e Engenharias  
MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award  
MEG – Modelo de Excelência da Gestão  
MPGC – Melhoras Práticas de Governança Corporativa  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
PL – PromonLogicalis  
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SOX – Lei Sarbanes-Oxley  
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação  
TQM – Gerenciamento da Qualidade Total

## RESUMO

A gestão das empresas segue particularidades e singularidades próprias, no entanto há a possibilidade de adotarem em sua gestão padrões estabelecidos por normas e entidades. A adoção de modelos de gestão demanda de as empresas realizarem ajustes internos e ainda procedimentos que conciliem os sistemas de gestão propostos. Os diferentes sistemas de gestão adotados pela empresa devem atuar de forma a auxiliar o desenvolvimento de suas atividades e não se posicionarem como elementos conflitantes. Neste contexto emana o objetivo desta pesquisa que é analisar as relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseado no PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, apoiada em um estudo de caso na empresa PromonLogicalis, uma das vencedoras do prêmio Nacional da Qualidade PNQ em 2014. Utilizou-se como técnica de coleta de dados a análise do relatório encaminhado ao PNQ, e entrevista com o diretor da qualidade. O estudo aponta que o Conselho de Administração foi parte integrante do processo de implantação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG e da gestão da qualidade da empresa. As ações referentes ao processo de implantação e posteriormente de manutenção dos sistemas de gestão são monitoradas pelo Conselho de Administração. A sistemática adotada pela empresa caracteriza-se por um profundo enlace entre a Governança Corporativa e o Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Observou-se dois protocolos de interesse no processo de possibilitar transparência das informações. O primeiro relacionado a divulgação dos resultados de acordo com o modelo de relatório do GRI e o segundo de realizar reuniões com todos os funcionários e sócios da empresa, na qual todos os resultados são apresentados. O relatório elaborado para atender aos critérios do PNQ que foi elaborado pela PromonLogicalis apresenta vários itens aderentes as boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC. As principais congruências envolvem o Conselho de administração, práticas de *Compliance*, que relaciona inclusive o CEO da empresa, Comitê de Gestão de Riscos e transparência das informações. Contexto este que explicita a existência de relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseada nos critérios do PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa preconizadas pelo IBGC. Observa-se ainda que o modelo de gestão da qualidade baseado nos critérios do PNQ, que recebe a denominação de modelo de Excelência da Gestão – MEG, atua como sustentação e integração de outros sistemas de gestão, posicionando-se assim como elemento central da gestão da empresa. Esperasse que se beneficiem com os resultados encontrados nesta pesquisa as empresas de forma geral, e em particular as que possuem Governança Corporativa e incorporam vários sistemas de gestão, e também o meio acadêmico, que pode evidenciar a existência de enlaces entre a Governança Corporativa o Modelo de Excelência em Gestão.

**Palavras-Chave:** Prêmio Nacional da Qualidade; Governança Corporativa; Gestão da Qualidade.

## **ABSTRACT**

The companies' management follow peculiarities and singularities of their own, however there is the possibility of adopting in their management rules established by standards and entities. The adoption of these management models demands that companies make internal adjustments and procedures that conciliate with the proposed management systems. The adoption of different systems must be harmonious and organic, in other words, they must be beneficial to the company. The different management systems adopted by the company must operate to help the development of its activities and not as conflicting elements. In this context, the objective of this research is to analyze the mutual relation between Quality Management based on the PNQ (National Quality Award) and the good practices of Corporate Governance. This is a qualitative research, supported by a case study in the company PromonLogicalis, one of the winners of the National Quality Award - PNQ in 2014. The analysis of the report sent to the PNQ was used as data collection technique, and interview with the Director of quality. The study points out that the Board of Directors was an integral part regarding the implementation process of the Management Excellence Model - MEG and the quality management in the company. The actions related to the management systems implementation process and later its maintenance is monitored by the Board of Directors and are included in the meeting minutes. The system adopted by the company characterizes a deep link between Corporate Governance and the Management Excellence Model - MEG. Two interest protocols were observed in the process of making information transparent. The first one is related to the dissemination of results according to the GRI report model. The second is to hold meetings with all employees, associates and company members, in which all results are presented. The report prepared by PromonLogicalis followed the PNQ criteria and presents several items adhering to the good corporate governance practices proposed by IBGC. The main congruencies involve the Board of Directors and Compliance practices, which include the company's CEO, Risk Management Committee and information transparency. This context explains the existence of mutual relation between Quality Management based on the PNQ criteria and the good practices of corporate governance recommended by IBGC. It is also observed that the quality management model based on PNQ criteria receives the name of Excellence in Management - MEG model, this model acts as a support and integration of other management systems, being itself as a central element of the company's management. It was hoped that companies in general benefit with the results found in this research and those that have corporate governance and incorporate several management systems, and the academic environment that can evidence the existence of links between Corporate Governance and the Excellence in Management Model.

**Keywords:** National Quality Award; Corporate Governance; Model of Excellence in Management; National Quality Foundation.

# **Sumário**

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA .....	16
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1 Governança Corporativa.....	19
2.1.1 – Conselho de Administração.....	28
2.2 Gestão da Qualidade.....	32
2.3 Os Prêmios da Qualidade .....	38
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	47
3.1 Tipo de Pesquisa .....	47
3.2 Universo da Pesquisa .....	48
3.3 Coleta de Dados .....	49
3.4 Tratamento dos Dados.....	50
3.5 Limitações do Método.....	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	52
4.1 Estudo de Caso da Empresa Promonlogicalis .....	52
4.2 Análise do Relatório PNQ 2014 da Promonlogicalis.....	56
4.3 Análise da Entrevista da Promonlogicalis .....	64
5 DISCUSSÃO DOS DADOS .....	73
6 CONCLUSÃO .....	79
REFERÊNCIAS .....	82
ANEXO.....	87

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas devem atender as necessidades de seus clientes, condição esta intrínseca de sua existência. No entanto, as organizações também devem atender as demandas da sociedade que incorporam questões, sociais, ambientais, éticas, entre outras. Assim devem possuir sistemas de gestão que atendam a uma ampla diversidade de variáveis, que emanam dos mais diversos atores envolvidos, que recebem a denominação de *stakeholders*.

Desta forma, a gestão das empresas além de possibilitar resultados eficientes e eficazes, deve ter condições de se comunicar com seus *stakeholders*, a fim de exprimir seu zelo para com os itens de atenção da sociedade.

Dentre as várias formas de expressar uma gestão atenta as demandas da sociedade se destacam pela adoção da Governança Corporativa (GC) pelas empresas, e implementação de modelos de excelência em gestão apresentado por instituições voltadas a evolução das empresas. Neste caso, exemplificado pelo modelo americano de excelência Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), e seu similar brasileiro o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Vale destacar a existência de várias outras propostas, de modelos de gestão, tais como: Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001 e Sistema de Gestão Ambiental - ISO 14001 e Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional - OHSAS 18001, entre outros, que podem ser empregados de forma individualizada ou integrada.

A incorporação das Melhorias Práticas de Governança Corporativa (MPGC) está em evolução no Brasil. A pesquisa de Black, Carvalho e Sampaio (2014) aponta que no período de 2004 a 2009 as práticas de Governança Corporativa evoluíram significativamente. Os autores apontam que o crescimento de empresas listadas no novo mercado, e a adoção de princípios de Governança das empresas de forma geral, foram os principais fatores desencadeadores da adoção das melhores práticas de Governança Corporativa. Apesar de não ser objeto de pesquisa dos autores, é possível inferir que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC), proposta pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) possui papel relevante na disseminação desta abordagem. O CMPGC estabelecer de forma pragmática, as condutas a serem adotadas pelas empresas a fim de edificar a Governança Corporativa, e por consequência a sustentabilidade das empresas.

A Governança Corporativa estabelece significativa adjacência com a abordagem voltada a sustentabilidade das empresas. Nesse sentido, a pesquisa de Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) aponta um crescente número de empresas, por todo o mundo, que expressam sua adequação a Governança Corporativa por meio de relatórios do modelo do *Global Reporting Initiative* – GRI.

Vale destacar que o modelo de divulgação de resultados do relatório modelo GRI incorpora as bases da sustentabilidade, pois trata de aspectos ambientais, sociais e econômicos. Os resultados da pesquisa, destes referidos autores, apontam limitações inerentes a utilização deste modelo, no entanto, eles destacam a efetividade da adoção deste modelo de relatório na divulgação das informações de sustentabilidade das empresas.

A divulgação de informações pelas empresas se posiciona como uma demanda da sociedade. Segundo o estudo de Brito (2005), as empresas estão vivendo um novo paradigma da qualidade, que enfatiza o foco nas informações de clientes, na antecipação de suas necessidades, buscando melhoria contínua com o envolvimento dos trabalhadores e de metodologia clara para a solução de problemas.

O processo de divulgação de informações por parte das empresas, demanda uma gestão que possibilite o controle de seus processos com indicadores úteis ao monitoramento de suas atividades, e também adequados para que a sociedade consiga interpretar a adequação de suas ações. Nesse sentido, se faz necessário que a empresa integre seus sistemas a fim de gerar os indicadores adequados. Conforme o estudo de Brendler e Brandli (2011) a integração dos sistemas de gestão de uma organização em um único sistema se posiciona como uma estratégia adotada por várias empresas, no âmbito da gestão da qualidade e da gestão ambiental. Adiciona-se a estes modelos de gestão as boas práticas de Governança corporativa, fortalecendo a comunicação com os *stakeholders*, e proporcionando a ética nos negócios (IBGC, 2015). Nesse sentido, Campos (2006) destaca que o relacionamento entre as organizações e a sociedade vem sendo modificado após os anos 1980. Segundo o autor, conforme emana novas necessidades dos consumidores, empregados e da comunidade em geral, se estabelece uma maior participação das organizações em programas sociais que atendam às necessidades dos consumidores e dos empregados. O autor destaca, que mecanismos como o código de defesa do consumidor, as leis ambientais e as relações trabalhistas se configuraram como uma parcela de fatores que estabelecem maior responsabilidade das empresas.

Para atender as exigências da sociedade, as empresas podem recorrer a adoção de modelos é códigos de gestão que resultem em práticas concernentes as expectativas existentes. Nesse sentido, que as empresas adotam as boas práticas de Governança Corporativa, o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, proposto pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, e os sistemas de gestão propostos pelas normas (em destaque neste estudo de qualidade e ambiental). No tocante aos modelos de gestão baseados no MEG, Buccelli e Costa Neto (2013) destacam que ao se premiar as empresas com melhores modelos de gestão, estas implicitamente se posicionam como padrões para o mercado. Nesse sentido, práticas contemporâneas destas

empresas podem servir de *Benchmarking*, ou seja, um padrão ao qual as demais empresas podem ser comparar, a fim de identificar oportunidades de melhorias.

Segundo Guaragna (2004) o PNQ desde a sua criação, tem sido anualmente atualizado com base da sua utilização pelas organizações, bem como por meio da sua relevância como Benchmarking que relaciona outros prêmios similares nos países do mundo como: nos Estados Unidos, na Europa, no Japão entre outros, buscando desenvolver atualização com os padrões de sistemas de gestão, como por exemplo a NBR ISO e seus similares. Apesar da referência ser de 2004, o referido autor expressa uma conduta intrínseca e permanente do PNQ, a da busca continua de melhoria. De acordo com Moreno (2008) o MEG é suportado por um conjunto de fundamentos que foram modificados no decorrer do tempo, buscando manter-se atualizado com relação às melhores práticas de gestão empregada pelas organizações de categoria Classe Mundial.

Frente a este conjunto de fatores que influenciam a gestão das empresas, estudos que aprofundem o conhecimento das práticas realizadas, se posicionam como adequados e relevantes. A seção seguinte apresenta a justificativa e relevância desta pesquisa.

## **1.1 Justificativa e Relevância**

O estudo possui potencial de interesse para empresas em geral, com destaque para aquelas que pretendam se submeter a avaliação segundo aos critérios do PNQ e necessitem assim consubstanciar a sua gestão a diversas exigências. Para atender a diferentes demandas, as empresas necessitam por vezes incorporar requisitos de vários sistemas de gestão que possuem duas características: comuns e distintas. As características comuns devem ser analisadas de forma simultânea a atender as normas ou certificação que se deseja obter, ao passo que as características distintas podem focar apenas as determinações daquele requerente. Frente a este desafio emana o conceito de gestão integrada, ou seja, que atende a todas demandas de forma simultânea e consonante a prática de gestão da organização. Chaib (2005) destaca que a integração dos sistemas se posiciona como um ensejo para a redução de custos de estruturas e de manutenção de documentos, registros e auditorias. Segundo o autor a gestão integrada atualmente abarca com maior frequência as certificações de qualidade, de meio ambiente e de saúde e segurança do trabalho. Adicionalmente Tronco et al. (2005) indica que a gestão integrada se posiciona como um fator de incremento da capacidade industrial, via ampliação da qualidade no setor produtivo, redução de custos, incentivo a implantação de inovações

tecnológicas. Segundo este autor a gestão integrada auxilia no atendimento das necessidades tecnológicas e na mitigação do desperdício de tempo e esforços operacionais.

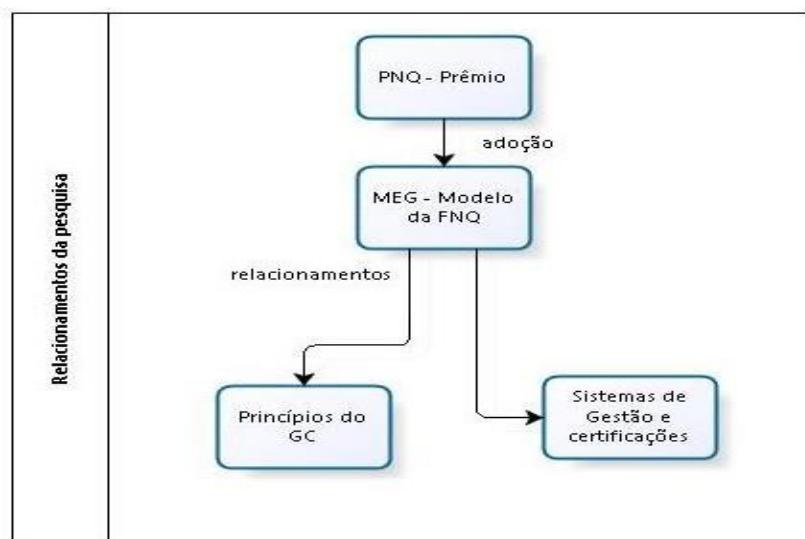
Os estudos de Chaib (2005) e Tronco et al. (2005) indicam os benefícios advindos de sistemas de gestão integrada para as certificações de qualidade, de meio ambiente e de saúde e segurança do trabalho que estão mais direcionadas ao chão de fábrica. No entanto, as empresas podem incorporar demandas advindas de outras fontes normativas ou reguladoras, como no caso deste estudo, dos critérios do PNQ e das boas práticas de Governança Corporativa. Vale destacar que os critérios do PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa também devem atuar de forma integrada nas empresas a fim de proporcionar os mesmos benefícios relatados pela integração das normas.

A análise de aspectos comuns da Gestão da qualidade com os critérios do PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa se estabelece como uma oportunidade de entendimento de como estas abordagens podem ser integradas e quais os potenciais benefícios para as organizações que incorporam estes modelos em sua gestão. Adicionalmente na academia se estabelece uma nova vertente de análise de modelos de gestão das empresas.

Além do capítulo introdutório este estudo apresenta os capítulos de referencial teórico, metodológico, análise dos dados, discussão e conclusão. A figura 1 apresenta o relacionamento dos referenciais utilizados na pesquisa

Frente aos benefícios observados pela adoção das Boas Práticas de GC, características e as vantagens da adoção dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, emana a questão de pesquisa deste estudo a seguir.

Figura 1 – Relacionamentos da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

A questão que se busca alcançar nessa pesquisa é a seguinte:

- Quais atividades de gestão executadas por uma empresa, que simultaneamente adotam as boas práticas de Governança Corporativa e a gestão da qualidade baseada nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade?

Frente à questão de pesquisa apontada, este estudo estabelece os objetivos que se seguem.

## **1.2 Objetivos Gerais e Específicos**

Frente a questão de pesquisa proposta se estabelecem os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O estudo teve como objetivo geral analisar as relações mutuas entre a Gestão da Qualidade baseada no PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa da Empresa PromonLogicalis.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para auxiliar o atendimento do objetivo geral este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar se o Conselho de Administração influência nas políticas de qualidade voltadas ao PNQ;
- Identificar se as ações destinadas a implantação e manutenção do PNQ auxiliam na transparência de informações da empresa.
- Identificar no relatório PNQ 2014 da empresa PromonLogicalis, se as informações apresentadas exprimem as boas práticas de GC.

Vale destacar que o primeiro objetivo específico, se baseia na revisão da literatura, e nesta condição será apresentado como uma seção do capítulo destinado ao referencial teórico, e não no capítulo de apresentação e análise dos dados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo apresenta-se o referencial teórico conforme objetivo proposto e que sustenta o desenvolvimento da pesquisa.

### **2.1 Governança Corporativa**

O tópico de Governança Corporativa analisado neste capítulo se apoia em diversos autores como: Silva (2012), Rossetti e Andrade (2014), Rodrigues (2014), Oliveira (2015), Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009) entre outros, bem como no código de boas práticas do IBGC (2015), que abordam o assunto de GC como modelo para o funcionamento da gestão das empresas. Os autores se propõem a explorar os modelos de gestão e sua adaptação conforme a realidade das empresas no que se refere às necessidades do mercado empresarial.

A busca de uma gestão eficiente envolve um esforço que possa relacionar a Governança Corporativa como maneira de possibilitar ações que venham ser exploradas ao negócio das empresas, de acordo com as variáveis encontradas no atual momento. Fatos que são confirmados no estudo de Rossetti e Andrade (2014) que afirmam que as empresas precisam melhorar suas condições de inovação e adaptação para as práticas de Governança Corporativa para atender as exigências e aproveitar novas oportunidades, bem como desenvolver seus investimentos que são atraídos pela existência de condições favoráveis ao pleno desenvolvimento dos negócios corporativos e as práticas adotadas em conformidade com os princípios, os códigos e as condições institucionais dos países.

A adoção das Melhorias das Práticas de Governança Corporativa (MPGC) está associada a vários fatores. O estudo de Ponte et al. (2012) realizado com diretores de empresas brasileiras destaca tópicos que visa alcançar o MPGC, são eles: Perpetuar a empresa; Garantir maior transparência e relacionamento com o mercado de capitais; Reduzir o custo de capital; Melhorar a imagem institucional; Valorizar as ações da empresa; Profissionalizar a empresa; Melhorar o processo de precificação das ações da empresa; Facilitar uma maior percepção pelos investidores no tocante aos papéis corporativos; Agregar valor para os acionistas; Facilitar o acesso ao crédito; e Alcançar um ambiente meritocrático, como forma de aumentar a retenção de talentos. Fatores estes que indicam a importância da utilização de MPGC,

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) se configura como uma instituição voltada a incentivar e auxiliar as empresas e a comunidade, a adotarem uma conduta voltada as práticas de gestão adequadas para a sociedade. Para atender a este propósito, o IBGC

elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC), com a finalidade de estabelecer de forma pragmática as condutas a serem adotadas pelas empresas a fim de edificar a Governança Corporativa e por consequência a sustentabilidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, como parte essencial no desenvolvimento da GC e com o intuito de melhorias para as empresas, desenvolveu o “código de melhores práticas de Governança Corporativa” sendo fundada em 1995 como associação de âmbito nacional sem fins lucrativos dedicada à valorização da Governança no Brasil que traz atualmente na sua 5<sup>a</sup>. edição uma abordagem que incentiva a utilização dos instrumentos de governança com foco nas boas práticas. O propósito do código para o IBGC é ser referência em GC, contribuindo no desempenho sustentável das organizações e possibilitando maior transparência, justiça e responsabilidade dos agentes da sociedade. Em estudo de Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009) o mesmo afirma que a utilização dos códigos tem aumentado ao longo do tempo, conforme a realidade do país de origem, mostrando que as empresas estão mais dispostas a buscar o cumprimento dos códigos, apesar de a empresa não ser obrigada a implementar os códigos em sua estrutura.

Segundo IBGC (2015) o código de boas práticas está à disposição das empresas como meio de sugestão para adaptações aos modelos de gestão empresariais, permitindo premissas fundamentais, bem como definições de Governança Corporativa e seus princípios básicos conforme indicado na Figura 3 na qual se observa a divisão em cinco capítulos: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e mais a conduta e conflito de interesses.

A publicação do primeiro Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa (CMPGC) pelo IBGC ocorreu em 1999 e passou por diversas atualizações sendo que constantemente ocorrem melhorias e adaptações. O código do IBGC (2009) estabelece como foco de atenção, a sustentabilidade e a longevidade das empresas, sendo que o CMPGC se destina a auxiliar as empresas no estabelecimento de práticas que fortaleçam a gestão e o sistema de GC e se caracteriza por apresentar recomendações objetivas.

A abordagem de Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009), indica que os códigos de boas práticas emanam de necessidades e discussões da organização com seus *stakeholders* e se consolidam como orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas. Por outro lado, no estudo de Campos (2006) afirma a importância da construção da Teoria de *Stakeholders* nas dimensões éticas no ambiente organizacional, permitindo aos gestores considerar os *Stakeholders* em suas decisões.

Segundo Muritiba e Muritiba (2015), a adoção dos princípios, códigos e leis abordados na Governança Corporativa se justificam frente à necessidade de as empresas estabelecerem práticas que apoiem o crescimento econômico e sustentável, previnam a ocorrência de decisões equivocadas e fraudes por parte dos gestores.

Pesquisa realizada por Mizumoto e Machado Filho (2007) no Grupo Orsa, no qual investigava os efeitos das práticas de GC em empresas familiares de capital fechado identificou que a gestão da empresa se beneficiou com a adoção. Segundo os autores, a adoção das MPGC contribuiu significativamente na gestão da empresa pesquisada e a atuação do Conselho de Administração, do Conselho de Família e do Comitê Gestor, materializados em estruturas de apoio da gestão.

Para Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009) os CMPGC de natureza voluntária contribuem com a evolução do desempenho da GC. Os autores destacam críticas e limitações advindas desta prática, que abordam em tese, a limitação da capacidade de melhorar a GC e a necessidade de incrementos afim de atender as evoluções das empresas. Apesar das críticas os autores indicam que a utilização dos CMPGC pelas empresas possui potencial de melhorar o desempenho organizacional.

Segundo sugestão do IBGC (2009) os princípios básicos da GC são: Transparência (*disclosure*) - disponibilizar as informações pertinentes ao desempenho da gestão a todas as partes interessadas (*stakeholders*); Equidade (*fairness*) - proporcionar tratamento justo a todos os sócios e partes interessadas (*stakeholders*); Prestação de Contas (*accountability*) – necessidade dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos e omissões; Responsabilidade Corporativa (*compliance*) - os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando condições de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Desta forma segundo, Andrade e Rossetti (2009) a GC possibilita a maximização do valor da organização, facilitando acesso ao capital, melhorando sua performance, ampliando a sustentabilidade de seus negócios.

Segundo o Instituto, as boas práticas de Governança Corporativa podem ser utilizadas pelas empresas para converter princípios básicos em recomendações objetivas alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, assim facilitando o seu acesso aos recursos, contribuindo para a gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Por outro lado, por mais que os códigos de boas práticas sejam utilizados por empresas em todo o mundo, sua adaptação pode variar entre os

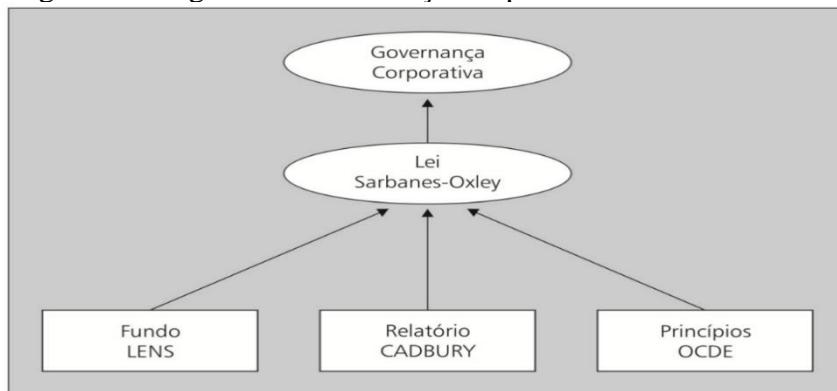
diversos países, e sua implementação não garante automaticamente GC eficaz. (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009).

O IBGC (2015) sugere que a cultura organizacional tenha por objetivo influenciar o modo como são executadas as atividades, bem como o código de conduta que deve ser elaborado segundo os valores e princípios éticos da organização possibilitando a transparência no envolvimento com as relações internas e externas da organização, incluindo também a administração de conflitos de interesses, proteção do patrimônio físico, intelectual e consolidação das boas práticas de Governança Corporativa.

O modelo de Governança Corporativa tem a sua origem com base no modelo da lei Sarbanês-Oxley que resultaram de 3 (três) importantes aliados: Fundo Lens, Relatório Cadbury e Princípios OCDE conforme expresso na Figura 2.

Segundo Assi (2012) a Lei SOX foi criada para dar transparência e proteger os investidores, impondo regras de Governança Corporativa relativas à divulgação e a emissão de relatórios financeiros. De forma análoga o Foco da Lei Sarbanes-Oxley conforme Rossetti e Andrade (2014) está ligada a quatro valores que há muito tempo vem sido enfatizados como: *Accountability, Disclosure e Fairness*.

Figura 2 - Origens da Governança Corporativa

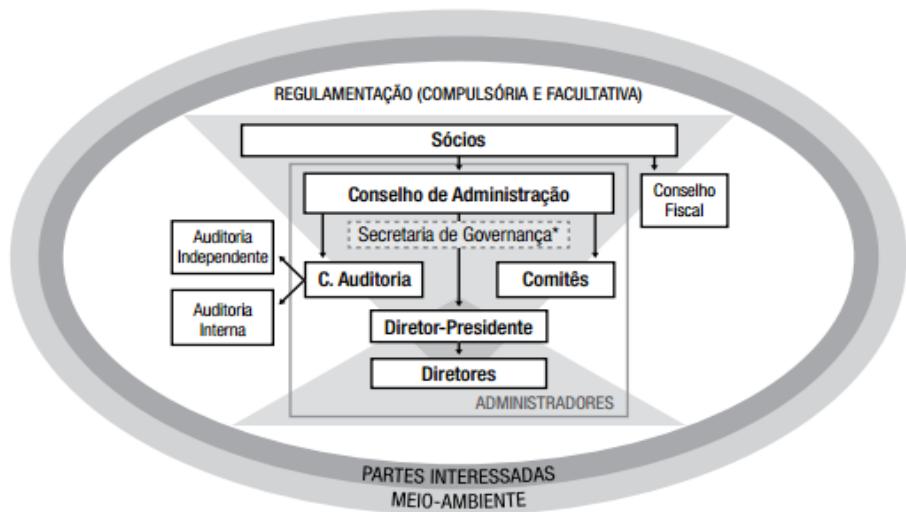


Fonte: Oliveira (2015)

De acordo com Oliveira (2015) o fundo de investimento LENS, constituído por Robert Monks em 1992, efetivou um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para empresas de forma genérica e ajustada a realidade das empresas. Nesse contexto a primeira empresa a adotar esse modelo de gestão em Governança Corporativa foi a GM – General Motors. O relatório Cadbury divulgado em 1992, teve a sua validação reforçada e detalhada por outros relatórios tais como o Greenbury de 1995, o Hampel de 1998 com focos na atuação de responsabilidades e remuneração dos conselheiros, na relação com os acionistas,

na prestação de contas e na atuação dos auditores e dos conselhos externos independentes. O modelo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 1999 teve a sua contribuição para a Governança Corporativa de maneira que não existe modelo único de Governança Corporativa, mas existem elementos comuns que sustentam as melhores práticas. E finalmente a Lei Sarbanes-Oxley idealizada por Paul Sarbanes e Michael Oxley, nasceu em resposta ao fato de a economia americana estar contaminada com sequência de fraudes bilionárias e necessidade de resgatar a confiança dos investidores. Com o SOX as empresas passaram a exigir da parte dos conselheiros e dos executivos uma disciplina ética muito mais forte e sustentadas com rigor da atuação da auditoria e das fiscalizações dos atos das empresas e punição com severidade dos atos fraudulentos praticados pelos administradores das empresas. A Figura 3 apresenta o contexto e estrutura dos sistemas de GC.

Figura 3 - Contexto e estrutura dos Sistemas de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2015)

Conforme as sugestões do IBGC (2015) a Governança Corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Por outro lado, as boas práticas de GC segundo o IBGC (2015) o Instituto sugere que a diretoria seja o órgão responsável pela gestão da organização, tendo como objetivo executar a estratégia e diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração conforme os ativos da organização e a condução de seus negócios. Sua função abrange elaboração e implementação de todos os processos operacionais, financeiros e relacionados à gestão de riscos, de

comunicação com o mercado e demais partes interessadas. A diretoria presta contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e, sempre que solicitado, ao conselho de administração ou, caso este não exista, diretamente aos sócios.

De acordo com Farias (2011) o estudo aponta que a fragilidade ou ausência dos mecanismos de análise, monitoramento e controle tornam-se fatores de fracasso, principalmente quando constatada a ausência de acompanhamento dos administradores, como citado nesse estudo que revela os prejuízos gerados pelo investimento no *Magic Park* onde foi constatado ausência de transparência, como o tratamento equânime aos direitos dos acionistas, a prestação de conta, a ética empresarial e responsabilidade Sócio ambiental, todas essas práticas são atitudes empresariais que poderiam ser evitadas se a empresa tivesse adotado os princípios básicos da Governança Corporativa.

As boas práticas do IBGC sugerem o monitoramento dos aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta e do canal de denúncias (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude, inclui o monitoramento da qualidade do processo contábil e respectivas práticas contábeis selecionadas, da preparação das demonstrações financeiras e outras informações divulgadas a terceiros. A organização precisa fazer o monitoramento da efetividade e da qualidade dos controles internos, bem como a supervisão da estrutura e das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão da organização, incluindo os riscos operacionais, financeiros, estratégicos e de imagem, em linha com as diretrizes e políticas estabelecidas pelo conselho de administração.

Segundo o IBGC (2015) é sugerido as empresas que os princípios básicos da Governança Corporativa estejam relacionados a quatro tópicos que são fundamentais para o desenvolvimento na estrutura das empresas como:

- Transparência;
- Equidade;
- Prestação de contas;
- Responsabilidade Corporativa.

No primeiro tópico Transparência ocorre o meio pelo qual são disponibilizadas as partes interessadas as informações relevantes e não somente as impostas pela lei. (IBGC, 2015). Fato que é relatado por Silva (2012) que afirma que a transparência envolve uma boa comunicação interna e externa nas relações com Terceiros, contemplando os patrimônios

intangíveis que norteiam a ação empresarial e criam valor a divulgação e o acesso às boas práticas de governança com base no princípio da transparência das informações. De outro modo o código de boas práticas enfatiza a necessidade de avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização que depende da divulgação clara, tempestiva e acessível de informações sobre sua estratégia, políticas, atividades realizadas e resultados. Assim dessa forma ter um nível elevado de transparência das informações sobre a organização pode contribuir positivamente para a reputação da própria organização e dos seus administradores.

Dentre as funções das empresas o IBGC (2015) sugere que o diretor-presidente e os demais diretores com a supervisão do conselho de administração, devem garantir uma relação transparente e de longo prazo com as partes interessadas, além de definir a estratégia de relacionamento com os diversos públicos da organização. A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Estabelece processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização e a necessidade de total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal, bem como o sigilo de informações que devem ser preservadas pela organização. No relacionamento do conselho fiscal torna-se relevante o modo de atuação dos conselheiros que tendem a agir com responsabilidade pautado na equidade, transparência, independência e confidencialidade.

De acordo o tópico transparência o IBGC (2015) sugere se a reputação for positiva a empresa pode minimizar custos de transação, sendo que esta reputação se relaciona com o valor econômico e pode atribuir vantagens competitivas. Favorece, ainda, a atração e a retenção de colaboradores. Construir, com base na transparência, uma boa reputação, não é apenas uma deferência ou concessão que a organização faz ao mercado e à sociedade, mas, por ser também economicamente vantajosa, é um benefício que ela proporciona a si própria.

No segundo tópico Equidade, é caracterizado como sendo o tratamento justo a todos os sócios e *stakeholders* que são as partes interessadas do negócio da empresa. (IBGC, 2015).

Para Silva (2012) é o tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas *stakeholders* do menor ou maior sem discriminação, sendo necessário o alinhamento de interesses entre acionistas controladores, minoritários e administradores.

No terceiro tópico é a Prestação de contas que traz o envolvimento dos agentes da governança que devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, comprehensível e tempestivo assumindo as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2015).

De acordo com Silva (2012, p. 69) o Presidente Executivo presta contas ao Conselho de Administração e este, aos acionistas. Assim relacionando os eventos, relatórios e ferramentas relacionadas à prestação de contas incluem:

- Assembléia de acionista/cotista (tomada de contas dos administradores);
- Reuniões e registro das atas do conselho de administração, comitês do Conselho de administração e diretoria;
- Planejamento estratégico e plano de negócios;
- Gestão transparente do orçamento de custeio e investimentos;
- Avaliação de desempenho dos projetos relevantes, aprovados pelo conselho de Administração – CA;
- Gestão eficiente do fluxo diário de caixa e da previsão de caixa livre para os acionistas;
- Divulgação de indicadores de desempenho empresarial quanto aos aspectos operacionais, lucratividade, rentabilidade e liquidez;
- Demonstrações financeiras e relatório anual da administração;
- Publicação do relatório dos auditores independentes;
- Classificação de riscos;
- Divulgação em nota explicativa das demonstrações financeiras e exposição de riscos;
- Avaliação de desempenho anual dos administradores.

No quarto tópico trata-se da abordagem de Responsabilidade Corporativa que incluem os agentes zeladores da viabilidade econômico-financeira das organizações, fazendo de tudo para que o negócio prospere no curto, médio e longo prazos levando em consideração o modelo de negócio (IBGC, 2015). A responsabilidade corporativa relaciona ao meio social e ambiental conforme Silva (2012) que afirma em seu estudo que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações e devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Dessa forma incorpora a geração de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação da força de trabalho, uso científico com a tecnologia e melhoria de qualidade de vida mediante ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. As principais ferramentas relacionadas a responsabilidade corporativa incluem:

- Política de responsabilidade corporativa;
- Balanço social e ambiental (quando aplicável);
- Demonstração do valor adicionado (para companhias abertas).

De forma análoga o IBGC (2015) sugere com base no código de boas práticas a importância de os agentes de governança assegurarem que toda a organização esteja em conformidade (*compliance*) com os seus princípios e valores que são desenvolvidos em políticas, procedimentos e normas internas incluindo leis e os dispositivos regulatórios. A

diretoria deve propor uma estratégia e colocar em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização. Esse programa deve ser avaliado e ajustado periodicamente, refletindo os desafios da organização, seu andamento deve ser acompanhado pela diretoria, que deve prestar contas ao conselho de administração.

De acordo com o IBGC (2015) as empresas juntamente com os seus agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. O código de boas práticas possibilita as empresas ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

É comum que em algum momento as empresas necessitem se estruturar e buscar novos desafios para o desenvolvimento de melhorias em sua estrutura com relação as pressões do mercado corporativo. Precisamos entender o que deve ser desenvolvido pelas empresas para conseguir atingir o nível de excelência em qualidade de gestão executando mudanças para o funcionamento dos controles internos e externos. A GC é ressaltada por vários autores por sua relevância nos dias atuais, possibilitando o desenvolvimento do seu modelo pelas empresas, adaptando-se a realidade do negócio e garantindo melhorias na gestão.

De acordo com o estudo de Oliveira (2015) o modelo de gestão está relacionado a metodologia administrativa para estruturar a forma básica de atuação da empresa, sustentada por um estilo administrativo que envolve a forma de atuação da empresa com o processo decisório e pelos instrumentos administrativos que utilizam as metodologias como técnicas estruturadas de desenvolvimento e operacionalização. Fatos que são ressaltados por Rodrigues (2014) onde os objetivos e as estratégias a serem perseguidos pela organização devem estabelecer os parâmetros para um conceito e estrutura da organização, sendo que as mudanças e adaptações estruturais vinculem-se a novos conceitos, valores e posturas organizacionais, diante de um mercado dinâmico e da velocidade com que surgem as tecnologias.

Segundo o IBGC (2015) a GC as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4- A abrangência da Governança Corporativa



Fonte: Silva (2012)

### 2.1.1 – Conselho de Administração

O tópico de conselho de administração está pautado nos seguintes autores Jensen (1993), Oliveira (2015), IBGC (2015), Camilo et al. (2011), Correia (2014), Rossetti e Andrade (2014), Martins e Rodrigues (2005) entre outros.

Segundo o IBGC (2015) o acesso às instalações, informações e arquivos devem indicar a total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria para com os conselhos de administração e fiscal, sendo fundamental criar ambiente de confiança mútua, observando sempre o dever de sigilo sobre as informações que devam ser preservadas no âmbito organizacional. A diretoria deve facilitar o acesso dos membros do conselho de administração, de seus comitês, do conselho fiscal, bem como dos demais órgãos de fiscalização ou controle às instalações da organização. De outro modo, os agentes de governança devem ter acesso às informações, arquivos e documentos necessários para permitir o desempenho de suas funções.

Na GC tem-se o conselho de administração, papel importante na condução de diretrizes para o modelo de gestão com necessidades em debater e conhecê-lo, questionando o modelo aplicado, principalmente para verificar as possibilidades de aprimoramento gradativo, evolutivo

e acumulativo. De outra forma, os conselheiros com elevados conhecimentos específicos de assuntos relacionados ao modelo de gestão, normalmente tem responsabilidade decisória e análise de negócios para os diversos assuntos alocados no Conselho de Administração (OLIVEIRA, 2015).

Praticamente todos os modelos de Governança Corporativa resultantes da separação da propriedade e da gestão atribuem com a constituição e ao funcionamento de Conselhos de Administração um papel crucial como força interna de controle. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). O IBGC (2015) sugere que o conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.

De acordo com Jensen (1993) o seu estudo afirma que o conselho age como um mecanismo de controle eficaz, tendo a responsabilidade para o funcionamento da empresa, assim determinando as regras ao CEO e garantindo ajuda no controle da empresa. A importância do Conselho de Administração se torna um mecanismo de força interna de controle, onde não se pode separar as expressões Governança Corporativa e Conselho de Administração. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

O código de boas práticas do IBGC (2015) sugere que o conselho de administração seja um órgão colegiado encarregado do processo decisório de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, exercendo a função de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização. Nesse sentido além de decidir os rumos estratégicos do negócio, também compete ao conselho de administração de acordo com os interesses de cada organização fazer o monitoramento da diretoria, tendo como um dos papéis principais de atuação o de ser um elo entre a empresa e os sócios.

O conselho de administração, com base nas boas práticas do IBGC, sugere que as empresas implementem um conselho de administração para atuar como meio de decidir os melhores interesses da organização, em suas atribuições, devem ser considerados aspectos que viabilizem o objeto social da organização, sua viabilidade ao longo prazo e os impactos decorrentes do exercício de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e partes interessadas.

O código sugere que o conselho de administração deve acompanhar os valores e princípios da organização, definindo estratégias e buscando a tomada de decisões para a proteção da organização, bem como otimizando o retorno de investimento a longo prazo alcançando o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas e os valores e princípios

da organização. O conselho de administração tem por objetivo reconhecer o vínculo de cada parte interessada e contribuir para que cada um receba o benefício apropriado e proporcional a sua ligação com a organização, administrando situações de conflito de interesses, divergências de opiniões e prestação de contas aos sócios.

Segundo Camilo et al. (2011), embora o conselho de administração tenha a função de assessorar, aconselhar e monitorar executivos, o mesmo também possui outras atividades que são relevantes como: auxiliar a organização para a obtenção de recursos escassos, ser representante perante as instituições e o envolvimento no relacionamento com o ambiente externo. O conselho de administração possui relação com os princípios das empresas, fatos que são sugeridos pelo IBGC (2015), sendo que a diretoria deve propor uma estratégia e colocar em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização, sendo avaliado e ajustado periodicamente, a fim de refletir os desafios da organização com acompanhamento da Diretoria que deve prestar contas ao conselho de administração. O conselho de administração deve identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização, onde definirá estratégias e deverá tomar decisões que protejam e valorizem a organização, otimizem o retorno do investimento ao longo prazo e busquem o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas.

O conselho de administração pode influenciar na GC, principalmente como pode ser relatado no estudo de Correia et al. (2014) onde foi evidenciado a discussão no relacionamento da composição do conselho de administração e a estrutura de propriedade e controle, que são abordados os principais mecanismos internos de governança das empresas e o seu envolvimento com a influência na política de remuneração dos administradores. Esse estudo indicou de acordo com os testes de médias que a variação da remuneração é significativamente maior nas empresas que possui separação das funções do CEO e de presidente do Conselho de Administração, assim tendo indícios de influência da composição dos conselhos sobre a compensação dos dirigentes.

No relacionamento com as empresas o IBGC (2015) sugere que o conselho de administração que deve ser composto de conselheiros de vários gêneros com diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais e faixa etária, afim de garantir que a Diretoria comunique políticas de igualdade de oportunidades para acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização. O conselho de administração é o órgão central do sistema de governança e os seus atos devem ser transparentes no relacionamento com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, conselho fiscal e auditorias.

No estudo de Martins e Rodrigues (2005) foi analisado as alterações do GC conforme os impactos nos papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras, onde constatou que a presença do número de membros do conselho exerce grande influência sobre o papel estratégico, mas quando se refere ao fluxo de informações entre os conselheiros e a diretoria o papel de controle é mais relevante. Os dados da pesquisa indicam que o conselho de administração das empresas brasileiras tem se tornado mais ativo e inativos em alguns momentos de acordo com a concentração de capitais das empresas, tendo a tendência de privilegiar o papel de controle como mais importante comparado aos papéis estratégico e Institucional.

O IBGC (2015) sugere o uso do código de conduta de forma abrangente sobre as situações das empresas e que esta seja definida conjuntamente com o Conselho de Administração e pela diretoria de acordo com as características do código elaborado por cada empresa conforme a sua cultura e do estágio de governança da organização. No desempenho da liderança e no empenho dos administradores e demais executivos torna-se importante para a formação de um ambiente ético das empresas. Assim todos os agentes de governança devem prestar atenção aos direitos, os deveres e as responsabilidades ao cargo exercido, de maneira que possam atuar com independência, diligência e proatividade. Fazendo que os agentes de governança estabeleçam estratégias de comunicação e programas de treinamento com a finalidade de disseminar, entre as partes interessadas, políticas, procedimentos, normas e práticas relacionadas ao código de conduta da organização e baseado em processos e indicadores formais para o monitoramento dos padrões de conduta adotados pelos agentes, de forma a possibilitar a identificação de desvios de conduta, o engajamento da alta administração nos mecanismos de conformidade da organização. Deve-se desenvolver no exercício da liderança avaliação efetiva da diretoria permitindo ajustes e postura dos executivos quanto as necessidades estratégicas da organização. Nesse contexto ainda considerar as metas de desempenho, financeiras e não financeiras que podem comprometer as operações das organizações.

Segundo orientação do código de boas práticas do IBGC (2015, p. 40) dentre as características e competências exigida pelos conselheiros estão:

- i. Alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta;
- ii. Visão estratégica;
- iii. Disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- iv. Capacidade de comunicação;
- v. Disponibilidade de tempo;

- vi. Capacidade de trabalho em equipe;
- vii. Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- viii. Capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros;
- ix. Conhecimento sobre a legislação societária e de regulação;
- x. Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.

Como parte relevante no relacionamento com o conselho de administração, podemos citar os a secretaria de governança que têm um papel fundamental de acordo com o código de boas práticas do GC, que define um profissional de acordo com as características da organização com base o modelo de governança da empresa. As suas atribuições estão relacionadas em apoiar os processos de governança, bem como a sua interação com todos os membros envolvidos.

Segundo IBGC (2015) outra parte relevante neste estudo que está associada a Governança Corporativa é o comitê de auditoria que deve estar relacionado a boa prática das empresas indiferente do estágio do ciclo de vida, sendo que o Conselho de administração necessita deste órgão para assessoramento. Em algumas empresas na ausência do comitê de auditoria, o próprio CA deve desempenhar as funções que seriam do comitê.

De acordo com o código de boas práticas do IBGC e no relacionamento com a Governança Corporativa encontra-se a Auditoria Independente que tem a sua atribuição principal nas demonstrações financeiras preparadas pela administração, tanto do conselho de administração e da diretoria que devem garantir que as visualizações financeiras sejam auditadas e os dados sejam confiáveis. A Auditoria interna deve estar alinhada com a estratégia da organização e baseada na matriz de riscos.

O Conselho Fiscal que difere do conselho de administração, representa um meio de fiscalização independente dos administradores para reporte de informações aos sócios, torna-se parte incorporada do sistema de governança das organizações brasileiras, tendo com o seu objetivo de preservar o valor da organização (IBGC, 2015).

## **2.2 Gestão da Qualidade**

Nesse capítulo aborda-se os fatores que relacionam a qualidade com base nas ideias dos autores e pesquisadores da área.

As empresas que atuam baseada na gestão da qualidade, tendem a trilhar caminhos para o desenvolvimento de melhorias em suas estruturas para a sua Gestão e operações, bem como atuar com o avanço da qualidade em suas atividades mediante os variados tipos de negócio.

Fatos que são confirmados no estudo de Marshall Júnior et al. (2010) afirmando que as empresas por menor que sejam possuem a necessidade da busca por melhorias para o desempenho da sua estrutura de negócio, principalmente com o foco na qualidade. No atual momento a qualidade passou a ser percebida pelas organizações pelos diversos ramos de atividades, envolvendo empresas públicas ou privadas. Percebemos que não importa a empresa fazer o melhor produto do mercado com os melhores processos se o principal foco não for nas necessidades dos clientes. Toda empresa indiferente do seu porte busca desenvolver programas de qualidade e de melhorias de processos na maioria dos setores econômicos.

Para Lopes (2014) devido a consequência de um mercado cada vez mais competitivo e crescente valorização das necessidades dos clientes, muitas empresas estão adotando políticas voltadas a gestão da qualidade como forma de garantir a satisfação dos seus clientes e dos *stakeholders*. Fatos que são confirmados no estudo de Machado Junior (2005) afirmando que o governo brasileiro, em 1990 diante da demanda por melhorias nas estruturas das empresas, considerou o Sistema de Gestão pela Qualidade como essencial para competitividade das empresas.

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser utilizado de forma mútua pelas empresas de acordo com suas necessidades, seguindo metas para aderência a qualidade, pois segundo Mendes (2007) o SGQ por si só, não representa melhoria nos produtos ou processos, mas serve como uma ferramenta que está à disposição das empresas para uso sistemático alcançar metas da administração e dos colaboradores, considerando a satisfação de clientes, colaboradores e gestores. O estudo afirma que a qualidade não pode ser focada somente em um departamento específico, mas de toda a estrutura da empresa abrangendo os aspectos de todos os departamentos da empresa.

De outra maneira Brendler e Brandli (2011) afirma que o processo de implantação do SGQ ocorre por exigências do mercado, com base nas especificações das certificações que atestam as preocupações das empresas aos seus clientes, acionistas e sociedade. Nesse estudo ocorreu a visão da obtenção do processo de gestão certificado para a qualidade por questão de interesse da alta administração que considerou importante a busca pela competitividade e melhoria contínua, apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Rigoni (2013)

A qualidade deve ser considerada como algo essencial ao modelo de Gestão das empresas, pois pode determinar maneiras de adaptações que envolvam os processos em meio corporativo. Fatos que são confirmados pelo estudo de Marshall Júnior et al. (2012) afirmando que a qualidade está relacionada a um modo espontâneo e intrínseco a qualquer situação, podendo ser analisada e adaptada com técnicas e metodologias que podem relacionar o sistema de gestão da empresa. Por outro lado, a qualidade é utilizada como palavra-chave, sua definição como modo diversificado de interpretações. (MENDES, 2007).

De outra maneira Lopes (2014) conclui em seu estudo que a gestão da qualidade atua como meio que depende da cultura empresarial, da seriedade na realização de auditorias e avaliação dos resultados. Constatou-se enfim, que a gestão da qualidade pode constituir um verdadeiro recurso estratégico para empresas se houver o compromisso da gestão e do envolvimento dos colaboradores.

Deste modo com o foco Sistemas de Gestão da Qualidade pode-se citar algumas certificações relevantes a pesquisa que são sugeridas pela *International Organization for Standardization – ISO*, podendo ser incorporadas nas empresas unindo-se a objetivos focados ao desenvolvimento da qualidade para o cumprimento de características relacionadas as normas como:

Com referência a NBR ISO 9001:2008 com foco no Sistema de Gestão da Qualidade, segundo ABNT NBR ISO 9001:2015 a adoção de um sistema de gestão da qualidade pode

trazer benefícios para uma organização, principalmente o desempenho global com a possibilidade de prover uma base sólida para implementação do desenvolvimento sustentável.

De acordo com a NBR ISO 14001:2004 com foco para o Meio Ambiente, segundo ABNT NBR ISO 14001:2015 esta norma tem por objetivo prover as organizações uma estrutura para a proteção do meio ambiente e possibilitar uma resposta às mudanças das condições ambientais em equilíbrio com as necessidades socioeconômicas. Assim para alcançar o objetivo do desenvolvimento sustentável deve-se ter alguns cuidados com o equilíbrio dos três pilares da sustentabilidade: As expectativas da sociedade em relação ao desenvolvimento sustentável, a Transparência e a Responsabilidade na Prestação de contas.

Conforme NBR ISO/IEC 27001:2005 com foco para a Segurança da Informação, segundo Assi (2012) a NBR ISO 27001 é um modelo focado em estabelecer, implantar, operar, monitorar, rever, manter e melhorar um sistema de gestão da segurança da informação, sendo eficaz para organizações que gerenciam informação em nome de terceiros, podendo ser utilizada para garantir a seus clientes que suas informações estão sendo protegidas.

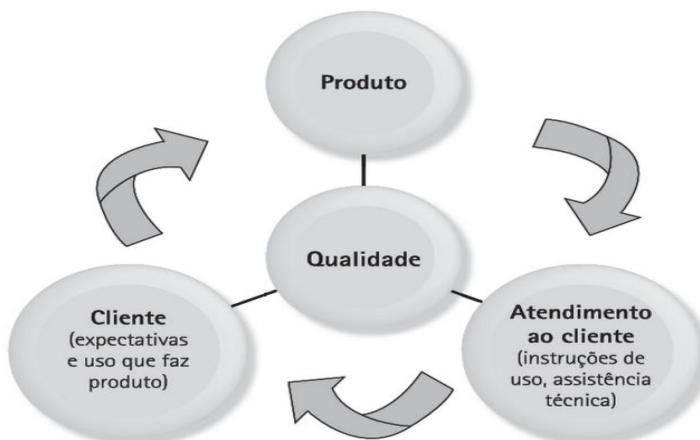
De acordo com o estudo de Brendler e Brandli (2011) as normas de certificações possuem um grande número de similaridades que facilitam a integração dos sistemas da qualidade, podendo permitir a sua implementação através de revisões e novas edições. Vale ressaltar que segundo Lobo (2010) a certificação da empresa não é um prêmio de qualidade, mas significa verificar a conformidade com um documento de referência no qual é indicado um conjunto de requisitos que a empresa precisa se organizar para atingir o reconhecimento de um determinado nível da organização.

Na abordagem pela qualidade temos que lembrar dos “gurus” que foram alguns dos autores relevantes para a qualidade como: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa que contribuíram muito com a teoria da qualidade através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas dos pilares da qualidade com o relacionamento da alta gestão, colaboradores e clientes. (GOMES, 2004).

Segundo Machado Junior (2005) o Shewhart introduziu a estatística nas organizações que gerou uma nova fase aos modelos de gestão, onde os problemas da qualidade devem ser analisados através de diversas variáveis envolvidas. Assim para uma nova visão deve-se constituir a comunicação horizontal e vertical entre os níveis hierárquicos, permitindo o relacionamento e diminuição de barreiras entre os departamentos. Vale destacar que, Shewhart influenciou os trabalhos de Deming, Juran e Feigenbaum, os quais constituem os fundamentos dos Sistema da Qualidade Total.

A qualidade em processos que relacionam produtos e serviços nas empresas vem sendo discutida com frequência, servindo de parâmetro para melhoria de processos, tornando-se uma questão que precisa ser adequadamente entendida e adaptada pelas organizações. Assim os responsáveis das empresas incluindo todos os níveis, precisam conhecer a chamada gestão da qualidade. No século XX diversas foram as concepções e as teorias da qualidade, principalmente nos Estados Unidos e no Japão, onde surgiram especialistas da qualidade". No processo para o desenvolvimento da qualidade o pesquisador Deming foi o primeiro dos estudiosos da qualidade que fez a difusão das ferramentas estatísticas no controle da qualidade. Todo o modelo de qualidade possui a interação entre o produto, o cliente e o suporte ao cliente conforme mostrado na Figura 6 conforme afirmação do estudo de Mello (2011).

Figura 6 – Interações dos três aspectos da qualidade de Deming



Fonte: Mello (2011)

De acordo com o estudo Mello (2011, p. 15) muitas foram as contribuições sobre a qualidade, mas é importante destacar os 14 pontos do método Deming para a melhoria que se trata de uma série de princípios que fundamentaram o treinamento dado no Japão e que mais tarde foram propostos como base para a transformação da indústria norte-americana que são eles:

- 1) Criar constância de propósitos para a melhoria dos produtos e serviços, ou seja, pensar em investimentos de longo prazo, englobando novos produtos e novos métodos de produção, treinamento de equipes e de lideranças, melhoria constante dos projetos e dos produtos com vistas ao cliente;
- 2) Adotar a nova filosofia para a qualidade para se manter competitiva no mercado;
- 3) Cessar a dependência da inspeção em massa, pois ela ocorre tarde demais, não evita desperdício, retrabalho e elevação de custos;
- 4) Acabar com a aprovação de orçamentos baseada apenas no preço;
- 5) Melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço;

- 6) Instituir treinamento para que os funcionários em geral e administração em especial conheçam toda a empresa;
- 7) Adotar e instituir a liderança, que deve funcionar não mais como uma supervisão, mas ajudando pessoas e máquinas a desempenharem melhor suas funções;
- 8) Afastar o medo, pois ele impede que as pessoas deixem aflorar todas as suas potencialidades e contribuam com a qualidade;
- 9) Romper as barreiras entre os diversos setores, permitindo que as pessoas conheçam in loco os problemas enfrentados pelos demais departamentos;
- 10) Eliminar slogans, exortações e metas de produtividade, pois geram frustrações e ressentimentos, dando a impressão que a Administração não sabe dos problemas enfrentados pelos funcionários.
- 11) a) Suprimir as cotas numéricas por mão de obra, sendo que para Deming a definição de cotas numéricas de produtividade é ilógica, porque não respeita o ritmo de produção de cada um. b) Eliminar objetivos numéricos da administração, pois eles, em geral soam falsos e, além disso, não se embasam em planos de melhoria. Se o sistema for melhorado, automaticamente o desempenho das equipes vai melhorar;
- 12) Remover as barreiras que impedem que os trabalhadores sintam orgulho de seu trabalho. Um sistema que funcione adequadamente e que dará condições a todos de saber o que está certo, errado, e qual sua contribuição para isso.
- 13) Estimular a formação e o auto aprimoramento com programas de educação consistentes, tendo em mente que as pessoas querem, em suas carreiras, não apenas dinheiro, mas também a sensação de estarem contribuindo com a sociedade;
- 14) Concretizar a transformação, abraçando cada um dos 13 princípios anteriores e demonstrando claramente que administração da empresa está empenhada em colocá-los em prática.

De acordo com o estudo de Mello (2011) o pesquisador Joseph M. Juran foi o pioneiro na aplicação dos conceitos de qualidade à gestão empresarial, especialmente porque não considerava proveitoso separar planejamento de execução. O pesquisador Philip Crosby afirma que o seu estudo indicava cinco pressupostos errôneos com relação à qualidade que são Mello (2011, p. 19):

- Entender a qualidade como sinônimo de virtude, como o valor das coisas, o que é diferente para cada pessoa;
- Acreditar que a qualidade é intangível e, portanto, de impossível mensuração;
- Defender a economia em detrimento da qualidade; em geral, quem acha que custa caro acrescentar a qualidade a um produto está entendendo o conceito de forma errada;
- Atribuir os problemas de qualidade ao setor de produção;
- Acreditar que a qualidade será dada pelo departamento de qualidade de uma empresa.

O programa prevê 14 etapas, a saber de acordo com Mello (2011, p. 19):

- 1) A gerência deve comprometer-se com a qualidade;
- 2) Deve ser formada uma equipe de melhoria da qualidade, composta por pessoas dos diversos departamentos da empresa;
- 3) A qualidade deve ser calculada em todos os departamentos, quantificando-se as não-conformidades;
- 4) Deve-se avaliar o custo da falta de qualidade;
- 5) É necessário conscientizar todos os funcionários da empresa, estabelecendo uma comunicação direta entre todos os departamentos;
- 6) É preciso tomar medidas corretivas sempre que um problema se manifestar;
- 7) Deve-se criar um comitê para estudar e implementar o programa zero defeito;

- 8) É necessário treinar os gestores de forma que eles não só conheçam bem o programa, como também o comuniquem adequadamente às suas equipes.
- 9) É importante criar o dia zero defeito, para marcar o início de um novo comportamento, como um ritual de passagem;
- 10) Estabelecer metas para cada departamento, em comum acordo com os funcionários;
- 11) Remover as causas dos erros atendendo prontamente aos apontamentos dos funcionários sobre problemas que os impedem de fazer as coisas corretamente;
- 12) É necessário reconhecer, de maneira formal e não financeira, as contribuições relevantes para o programa;
- 13) É preciso manter reuniões regulares entre as pessoas do departamento da qualidade e os chefes de equipe, criando uma espécie de conselho de qualidade;
- 14) Depois de implementar o programa, é importante comemorar seu aniversário no dia zero defeito e recomeça-lo, formando novas equipes de trabalho.

Finalmente, o estudo de Mello (2011) traz a referência ao pesquisador Armand V. Feigenbaum que considera a qualidade como sendo um conjunto de características que devem satisfazer as necessidades dos clientes, tornando uma maneira de gerenciar as organizações pautada na busca pela excelência e que permite atingir, como resultado final, a satisfação dos clientes com otimização de recursos e diminuição de custos.

### **2.3 Prêmios da Qualidade**

Nesse tópico serão abordados os prêmios que qualificam as empresas para o foco na qualidade do Mundo e no Brasil, buscando entender a sua importância como meio relevante junto a Governança Corporativa que pode de alguma forma ser um diferencial para o funcionamento da gestão das empresas. Assim serão descritos alguns prêmios relevantes para o meio empresarial, que podem contribuir para as empresas na implantação de diferenciais que proporcionem melhorias nos processos de gestão e qualidade.

As organizações com base em oportunidades de mercado utilizam meios para desenvolver suas atividades de forma diferenciada, fatos que são confirmados por estudos de Guaragna (2004) que afirma que o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) decorrentes da abertura de mercado e de ações estruturantes de empresas brasileiras passaram a partir de 1991 a apoiar melhoria para o desempenho e da competitividade.

Alguns prêmios tiveram relevância para o estudo inicial em Qualidade, de acordo com Guaragna (2004) os Estados Unidos da América, a Europa e o Japão tiveram suas participações para a qualidade com base respectivamente aos prêmios Malcolm Baldrige National Quality, Award, European Quality Award e Deming Prize. Com referência ao Prêmio Deming Prize Segundo Silvestro e Mazzochi (2014) o Prêmio Deming surgiu em 1950 e trouxe homenagem ao Dr. Willian Edward Deming da Associação Japonesa de Ciências e Engenharias (JUSE) o

seu foco estava baseado na busca da excelência no desempenho baseado no Gerenciamento da Qualidade Total (TQM).

No modelo Americano o prêmio Malcolm foi criado em 1987 com objetivo de estimular a qualidade dos produtos fabricados nas empresas norte-americanas que focava em competitividade e satisfação dos clientes. Conforme afirmação de Sharna e Talwar (2007) que foi instituído visando promover a sensibilidade para a qualidade para melhorar práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas. Identificando os requisitos para a excelência, servindo como ferramenta de trabalho para orientar no planejamento organizacional e oportunidades de aprendizagem. Fatos que foram confirmados por Collier (1992) que demonstrou no estudo que o prêmio Malcolm Baldrige elevou a consciência de empresas dos Estados Unidos sobre o desempenho da qualidade.

No envolvimento aos prêmios da qualidade em 1991 no Brasil foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), sendo entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas. (GUARAGNA, 2004). Vale destacar, que o estudo de Machado Junior (2005) afirma que a constituição do PNQ tem sua relevância para contemplar as bases do Sistema de Gestão pela Qualidade.

Segundo Rodrigues (2014) o PNQ foi criado com base no modelo americano denominado Malcolm Baldrige National Quality Award, mas que nos últimos anos teve diversas melhorias nos seus fundamentos e estrutura, e que constitui em um framework moderno e de grande importância para orientar as organizações brasileiras na busca da excelência da gestão. Fatos que são confirmados pelo estudo de Marshall Junior et al. (2012) que caracteriza o PNQ como um prêmio que estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente as empresas que atingiram o nível de desempenho “classe mundial” que se refere as empresas que se destacaram pela excelência de gestão de suas práticas e resultados. Conforme sugestões do FNQ (2016) o PNQ apresenta oito critérios de excelência que serão citados no decorrer do estudo que se incorporados pelas empresas, potencializam uma gestão adequada ao atendimento dos acionistas, funcionários e a sociedade em geral.

As pesquisas envolvendo o PNQ apresenta-se de forma modesta na literatura brasileira e associada a pesquisas de áreas diversas, condição esta que se contrapõe as pesquisas direcionadas ao prêmio do MBNQA nos Estados Unidos.

Apesar do modesto volume de pesquisas envolvendo o PNQ, vale destacar as pesquisas de Bassan e Martins (2015) que investigaram empresas vencedoras do PNQ, e identificaram nestas empresas, indícios de melhorias no Valor Econômico Adicionado no período de pós-

adoção do modelo do prêmio. Assim, adoções dos critérios do PNQ possibilitam a evolução no Valor Econômico Adicionado nas empresas.

Costa et al. (2014) desenvolveram modelo multicritério apoiado nos critérios do PNQ (além de outros) para classificar o desempenho organizacional. Segundo os autores o emprego do modelo proposto possibilita identificar os critérios de excelência a serem priorizados a fim de possibilitar a evolução da organização. Neste sentido os critérios do PNQ possibilitam melhorias no desempenho das empresas. Fatos que são confirmados no estudo de Oliveira e Martins (2009) que afirmam que as empresas vencedoras do PNQ identificaram que um conjunto de critérios de excelência impulsionam um melhor desempenho das empresas na sua gestão interna, enquanto os demais critérios favorecem um melhor desempenho das empresas no mercado. Fatos que são confirmados com no estudo De Macedo-Soares (1993) que analisou a empresa Xerox ganhadora do PNQ 1993 onde conclui que o PNQ permite que Empresa seja referência para a estratégia de qualidade.

No estudo de Brito (2005) que após desenvolver testes de média e testes não paramétricos identificaram que empresas que chegaram nas fases finais do PNQ apresentaram uma lucratividade superior às demais empresas que não possuem informações sobre as práticas de gestão. Fatos que são confirmados pelo estudo de Feitosa e Pimentel (2013) com a afirmação que empresas que fazem adoção ao modelo de gestão com envolvimento com prêmios de qualidade podem ter resultados positivos em seu lucro líquido.

Neste contexto os critérios do PNQ apesar de voltados para a gestão das empresas impactam de forma positiva no seu desempenho externo. Quando se analisa o desempenho interno da organização, a pesquisa de Kruglianskas e Giovannini (2005) analisa vários sistemas de gestão e identifica a adequação de se utilizar sistemas dinâmicos e não-lineares conforme o PNQ. Os autores recomendam que a organização estabeleça a possibilidade de interações entre os funcionários e destes para com as empresas, condição está favorecida pelos critérios do PNQ.

Ampliando o escopo de pesquisa para o MBNQA, que é o equivalente americano do PNQ, indefinam-se estudos que apontam a importância da adoção de sistemas baseados em prêmios de qualidade. Nesta pesquisa se destacam os seguintes estudos. Jacob, Madu e Tang (2012) desenvolveram pesquisa em empresas americanas vencedoras do MBNQA com a finalidade de identificar o desempenho financeiro. Seus resultados evidenciam de forma discreta estas empresas, onde foi observado um acréscimo de valor de mercado, e que para estas empresas a eliminação dos critérios propostos poderia impactar de forma negativa.

A pesquisa de Ooi (2014) em empresas da Malásia, se apoiou em seis critérios propostos pelo MBNQA para análise da gestão da qualidade e do conhecimento. Os resultados indicam

que a adoção destes critérios favoreceu a gestão interna da empresa, destacando-se a ênfase na qualidade, e ainda com benefícios sobre as práticas de gestão do conhecimento.

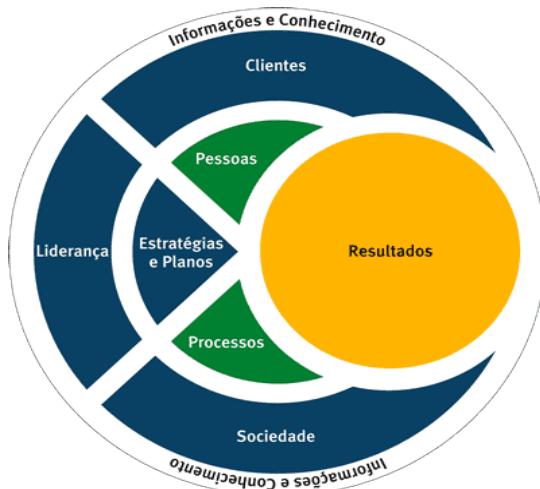
O estudo desenvolvido por Mellat-Parast (2015) se apoia nas apreciações realizadas pelos avaliadores independentes dos sistemas de gestão das empresas vencedoras do MBNQA. Por intermédio da utilização de modelagem de equações estruturais o autor aponta que o modelo MBNQA é válido e confiável, face a robustez dos critérios de medição. No entanto, ainda segundo o autor as empresas necessitam abordar novas práticas em seus programas de gestão a fim de manter uma vantagem competitiva sustentável.

As pesquisas realizadas utilizando os critérios do MBNQA, e apontadas neste estudo, indicam aspectos positivos na valorização no valor de mercado das empresas vencedoras, resultados positivos nos processos de gestão interna, e ainda que as avaliações realizadas nas empresas vencedoras se mostram confiáveis, aferindo credibilidade ao modelo.

Os critérios que são utilizados do PNQ para avaliações das empresas com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG que é o carro-chefe da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade que estimula e apoia as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão que será analisado no quadro 1.

De acordo com as informações do FNQ, o MEG possibilita avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. Segundo o estudo de Machado Junior (2005) o modelo do MEG é dividido em 8 tópicos como: Liderança, estratégias/planos, clientes, sociedade, informação/conhecimento, pessoas, processos e resultados descritos na Figura 7.

Figura 7 – MEG – Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

O MEG está relacionado ao ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), sendo considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão com adequação de práticas aos conceitos seguindo no modelo de uma empresa de classe mundial respeitando a cultura existente. Destaca-se que o PDCL proposto pelo PNQ se constitui da variação do PDCA proposto por Deming no qual se objetiva a melhoria continua dos processos envolvidos, conforme apresentado na Figura 8.

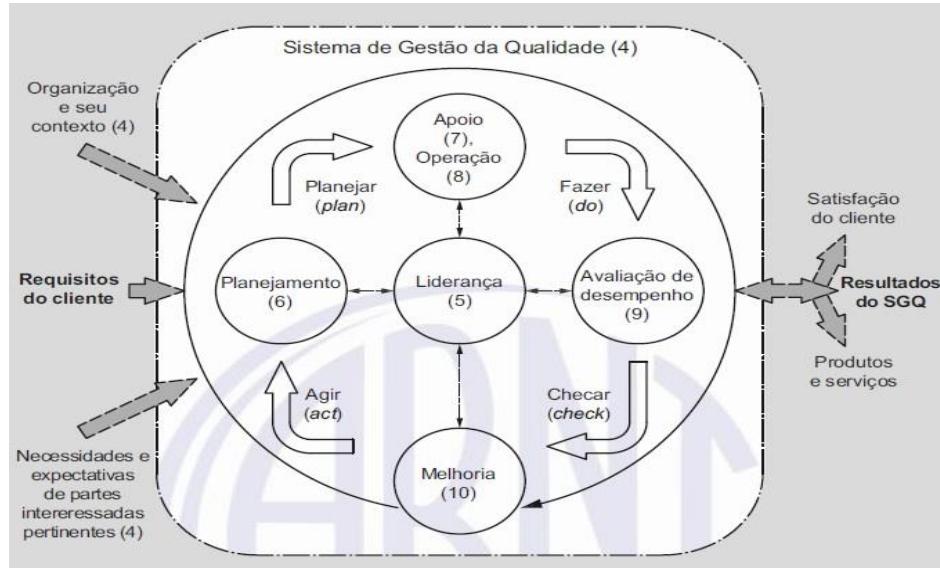
Figura 8 – Relacionamento do PDCA com PDCL do MEG



Fonte: FNQ (2016)

De acordo com Mello (2011) o ciclo PDCA propõe a análise dos processos com vistas a sua melhoria que caracterizam por: Planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*), sendo que no seu objetivo é usado pelas empresas para controlar, aperfeiçoar os processos com intuito de melhoria continua. De forma análoga a característica do MEG com o PDCA a norma NBR ISO 14001 (2015) considera o ciclo PDCA como um processo iterativo utilizado pelas organizações para alcançar a melhoria continua e aplicado a um sistema de gestão ambiental, e a norma NBR ISO 9001 (2015) que sugere que o ciclo PDCA possa ser aplicado para todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade como uma parte inteira conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Representação da estrutura da norma ISO 9001 no ciclo PDCA



Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015

O estudo realizado por Bassan e Martins (2015) especifica que os resultados encontrados em sua pesquisa apontam para um desempenho melhor das empresas vencedoras do PNQ no período de 2000 a 2009 envolvendo o MEG, sendo que no período pós premiação as empresas continuaram a obter resultados consistentes.

De outro modo de acordo com Oliveira e Martins (2008) no estudo envolvendo os efeitos da adoção do MEG do PNQ, a pesquisa aponta que de uma forma geral as empresas tiveram impactos distintos no sistema de medição de desempenho pelo fato dessas empresas estarem em estágios diferentes, devido ao histórico de gestão da qualidade das empresas. Assim com o resultado do estudo realizado confirmaram como positivo o que foi levantado na pesquisa bibliográfica, em que a adoção do modelo do PNQ pode agir como um vetor de mudanças na medição de desempenho.

De acordo com Moreno (2008) o MEG e os critérios do PNQ da FNQ estabelecem requisitos que permitem avaliar o desempenho da gestão de uma organização, propondo assim um modelo que possa contribuir para a melhoria do desempenho global. Fatos que são confirmados pelo estudo de Buccelli e Costa Neto (2013) que afirmam que a principal vantagem da adoção do modelo de excelência em gestão é a obtenção de um instrumento que possibilite a estruturação e o aperfeiçoamento dos processos gerenciais da organização.

Desse modo a seguir serão citados os benefícios sugeridos pela FNQ para as empresas que buscam a implantação do MEG que foram extraídos do site oficial da FNQ em <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>, assim destacam-se os seguintes tópicos: (PNQ, 2015, p. 15).

- Promover a competitividade e a sustentabilidade;
- Proporcionar um referencial para a gestão de organizações;
- Promover o aprendizado organizacional;
- Possibilitar a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente;
- Preparar a organização para participar do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);
- Melhorar a compreensão de anseios das partes interessadas;
- Mensurar os resultados do negócio de forma objetiva;
- Desenvolver a visão sistêmica dos executivos;
- Estimular o comprometimento e a cooperação entre as pessoas;
- Incorporar a cultura da excelência;
- Uniformizar a linguagem e melhoria na comunicação gerencial;
- Permitir um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão;
- Enfatizar a integração e o alinhamento sistêmico.

De acordo com a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade que faz as avaliações das empresas conforme os critérios do PNQ referente ao Quadro 1, abaixo serão descritos os critérios que as empresas devem atender para participar do PNQ. Na sequência se destaca a descrição da abordagem principal de cada um dos critérios, segundo a FNQ (2015):

**Quadro 1 – Os oito Critérios do PNQ**

Critério	Abordagem
1 Liderança	1.1 - Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; 1.2 - Governança; 1.3 - Levantamento de interesses e exercício da liderança; 1.4 - Análise do desempenho da organização.
2 Estratégias e Planos	2.1 - Formulação das estratégias 2.2 - Implementação das estratégias
3 Clientes	3.1 - Análise e desenvolvimento de mercado 3.2 - Relacionamento com clientes
4 Sociedade	4.1 - Responsabilidade socioambiental; 4.2 - Desenvolvimento social;
5 Informação e Conhecimento	5.1 - Informação da organização;

		5.2 - Conhecimento organizacional;
6	Pessoas	6.1 - Sistemas de trabalho 6.2 - Capacitação e desenvolvimento 6.3 - Qualidade de vida
7	Processos	7.1 - Processos da cadeia de valor 7.2 - Processos relativos a fornecedores 7.3 - Processos econômico-financeiros
8	Resultados	8.1 - Econômico-financeiros 8.2 - Sociais e ambientais 8.3 - Relativos a clientes e mercados 8.4 - Relativos às pessoas 8.5 - Relativos aos processos

Fonte: FNQ (2015)

No critério 1 - Liderança: Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

Para o critério 2 - Estratégias e Planos: O enfoque são processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

No critério 3 – Clientes: É abordado os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

No critério 4 - Sociedade: É interpretada como um critério que aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

No critério 5 - Informação e conhecimento: Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

No critério 6 - Pessoas: Constituem em um critério que aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

No critério 7 – Processos: Trata os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

No critério 8 – Resultados: Aborda os todos os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

De acordo com os critérios citados na Quadro 1, a pesquisa considerou o estudo em alguns critérios, itens e tópicos relevantes que pudessem atender aos objetivos propostos. Assim como base nas características do modelo PNQ, torna-se necessário a pesquisa estudar informações que possam estar relacionadas com a Governança Corporativa e Qualidade voltadas ao PNQ.

Desta forma a Quadro 2 descreve os critérios, itens e tópicos envolvidos no processo de atendimento dos objetivos da pesquisa.

Quadro 2 – Critérios do PNQ escolhidos para o foco do objetivo da pesquisa

Critério	Abordagem
Critério 1 - Liderança	Análise no item 1.2 - Governança com referência aos tópicos de A até F.
Critério 4 - Sociedade	Análise no item 4.1 – Responsabilidade Socioambiental com referência aos tópicos A, B e E.
Critério 7 - Processos	Análise no item 7.1 - Processos da Cadeia de Valor no tópico E.

Fonte: Dados da pesquisa

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo se destina a apresentar as técnicas utilizadas nesta investigação, bem como realizar a sua classificação no contexto científico.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O presente estudo desenvolverá uma pesquisa de caso único, colhendo dados que possibilitem o atendimento dos objetivos propostos. Neste sentido, este capítulo se destina a caracterizar a pesquisa e apresentar as técnicas empregadas na coleta dos dados. A opção metodológica de se utilizar o estudo de caso reside no fato da natureza das informações que se deseja coletar.

O emprego da técnica do estudo de caso posiciona esta pesquisa dentro do paradigma qualitativo, que segundo Roesch (1999), possui como premissa a abordagem de que o mundo e a realidade são construídos socialmente pelo homem, logo o pesquisador necessita avaliar as distinções que as pessoas atribuem a sua experiência no desenvolvimento de determinado tema.

A necessidade de confrontar a realidade observada e a visão teórica, demanda o delineamento da pesquisa, condição esta que envolve o detalhamento das etapas a serem empreendidas bem como o escopo da investigação. O planejamento da execução da pesquisa, segundo Yin (2010), aponta que o estudo de caso é uma técnica circunscrita na flexibilidade do processo de obtenção e tratamento dos dados. No entanto, apesar desta flexibilidade o pesquisador deve possuir a compreensão de todos os aspectos intrínsecos do fenômeno pesquisado. No planejamento inicial esta pesquisa vislumbrou a realização de uma investigação documental, apoiada na análise de conteúdo e ainda, a execução de entrevista com o colaborador da empresa objeto de estudo.

A adequação da utilização da pesquisa documental se apoia na proposição de Marconi e Lakatos (2012) que a caracteriza como a busca de informações em fontes primárias de dados, que em sua grande parte das vezes, se configura como documentos importantes para a compreensão do fenômeno.

### **3.2 Universo da Pesquisa**

A pesquisa realizou a consulta em 23 empresas vencedoras do PNQ no período de 2011 a 2015. O Quadro 3, apresenta as empresas vencedoras do período, que por sua vez se posicionaram como passíveis de investigação deste estudo.

Quadro 3 - Empresas vencedoras do PNQ de 2011 a 2015.

Ano	Qde.	Relação de empresas
2015	4	<ul style="list-style-type: none"><li>- ELETROBRAS-ELETRONORTE</li><li>- Embraer SA.</li><li>- Brasal Refrigerantes S.A.</li><li>- Volvo do Brasil Veículos Ltda.</li></ul>
2014	6	<ul style="list-style-type: none"><li>- AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A</li><li>- Companhia Energética do Ceará</li><li>- ELETROBRAS-ELETRONORTE</li><li>- Embraer SA.</li><li>- MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS LTDA</li><li>- PromonLogicalis Tecnologia e Participações Ltda.</li></ul>
2013	3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elektro Eletricidade e Serviços S/A</li><li>- COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO</li><li>- COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO</li></ul>
2012	6	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cemig Geração e Transmissão S/A</li><li>- Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo</li><li>- Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.</li><li>- Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S/A</li><li>- Volvo do Brasil Veículos Ltda.</li><li>- AES Tietê S/A</li></ul>
2011	4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Companhia Energética do Ceará</li><li>- Companhia Paulista de Força e Luz</li><li>- Centrais Elétricas do Norte</li><li>- RIO GRANDE ENERGIA S.A.</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa, com base no site do PNQ.

É possível observar no Quadro 3 que a empresa PromonLogicalis Tecnologia e Participações Ltda., venceu o PNQ no ano de 2014, e que as empresas como: Eletrobrás-Eletronorte, Embraer, Volvo do Brasil Veículos Ltda., Companhia Energética do Ceará e Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, aparecem como vencedoras em dois anos, logo o total de empresas são de 18. Vale destacar que a empresa Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, aparece como vencedora duas vezes no ano de 2013.

A pesquisa encaminhou e-mail, para as empresas solicitando a colaboração no fornecimento de informações para o desenvolvimento deste estudo. Frente a solicitação encaminhada as empresas, somente a PromonLogicalis, respondeu positivamente quanto ao fornecimento dos dados. Desta forma o estudo que inicialmente se propunha a ser de vários casos se ajustou para apenas um caso único. Frente a este posicionamento, esta pesquisa buscou uma investigação em profundidade, a fim de possibilitar o maior volume possível de informações. A PromonLogicalis é apresentada, e caracterizada na parte inicial no capítulo quatro, destinado a apresentação e análise dos dados.

### **3.3 – Coleta de Dados**

O desenvolvimento desta pesquisa, utilizou como fonte primária de coleta os dados originários de documentos da empresa. Dentre estes documentos, se destaca o relatório preparado pela empresa para participar do PNQ. Este documento possui várias características importantes, a saber: i) o documento é desenvolvido segundo os critérios do PNQ, logo obedece a uma metodologia definida; ii) ao final o documento necessita apresentar os principais resultados da empresa, condição esta que possibilita interpretar seu desempenho; e iii) as empresas são avaliadas por auditores treinados que analisam *in loco* se os dados apresentados no relatório correspondem à realidade da empresa. Para efeito desta pesquisa, o relatório que a empresa prepara para participar do PNQ, se materializa em uma síntese de suas práticas de gestão, associada aos resultados advindos deste processo. Contexto este que se posiciona como adequado para identificar os elementos necessários para responder aos objetivos da pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi realizada na sede da PromonLogicalis, com o seu representante para assuntos relacionados ao PNQ. A entrevista não se limitou a interpretação da gestão dos critérios do PNQ, mas avançou no entendimento de como estes estão relacionados com a Governança Corporativa da empresa.

O processo de entrevista seguiu o seguinte planejamento:

- Elaboração de roteiro para entrevista, apoiado no referencial teórico;
- Definição de data e horário com o entrevistado;
- O entrevistado preencheu o termo de livre consentimento, antes do início da entrevista;
- A entrevista foi realizada em local diferente ao de trabalho do entrevistado, mais precisamente em uma sala de reunião da empresa;
- A entrevista ocorreu no dia quatro de outubro de 2016;

- Tempo de entrevista foi de 2 horas e vinte cinco minutos;
- Durante a entrevista o entrevistado não teve acesso ao telefone fixo ou celular;
- A entrevista foi gravada e posteriormente o seu conteúdo foi transscrito;
- Como medida de segurança a entrevista foi gravada em dois aparelhos.
- Além da gravação, o entrevistador realizou a anotação dos principais pontos apresentados pelo entrevistado, a fim de estabelecer um roteiro com os principais tópicos.

As etapas supracitadas apresentam apenas os cuidados envolvidos no processo de entrevista e se destinaram a garantir a coleta adequada dos dados e estabelecer uma condição adequada para a obtenção das informações necessárias.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

O relatório do PNQ foi analisado com base em seu conteúdo por categorização, pois segundo Bardin (2004) a análise de conteúdo tem por princípio desenvolver a análise sem negligenciar fatores pertinentes ao tempo e espaço sem alterar o contexto da interpretação. A categorização dos itens a analisados seguiu as premissas estabelecidas na seção 2.3 deste trabalho. Estas premissas emanam do comparativo das singularidades do comparativo entre os critérios do PNQ e das boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC. Apesar da categorização apoiada nas singularidades entre o PNQ, e o IBGC o desenvolvimento da análise de conteúdo, esteve aberto a identificar novos elementos que contribuíssem para o entendimento do fenômeno.

Após a realização da pesquisa documental se utilizou de uma entrevista semiestruturada com o representante da empresa com o a finalidade, tanto de colher novos elementos, quanto de ratificar as informações obtidas. O estudo coletou assim dados que possibilitaram o cruzamento de informações obtidas de diferentes fontes, possibilitando consubstanciar o conteúdo em um único entendimento do fenômeno investigado. A apresentação dos dados obtidos na análise documental e na entrevista são apresentados de forma conjunta, atendendo aos conteúdos estabelecidos na seção 2.3 desta dissertação.

Os resultados foram analisados conforme o cruzamento das informações colhidas no relatório do PNQ apresentado pela empresa e a entrevista realizada. Segundo Godoy (2006) a análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual. Desta forma,

durante a análise e cruzamento dos dados obtidos, assim permitindo a reflexão da adequação dos mesmos para responder os objetivos apresentados.

Os dados coletados na análise documental e na entrevista foram apontados em uma planilha de Excel para que se possibilite a execução de comparações e cruzamento das informações.

### **3.5 – Limitações do Método**

A opção de analisar apenas uma empresa, resulta não de uma definição do pesquisador, mas sim de restrições de obtenção de dados de outras empresas. Na fase destinada a definição do universo de pesquisas se realizou a prospecção com todas as empresas vencedoras do PNQ nos últimos cinco anos. Das empresas contatadas somente a PromonLogicalis Tecnologia e Participações Ltda., se prontificou a colaborar com a pesquisa. Condição esta que se posiciona como uma limitação desta pesquisa, no entanto conforme aponta Vergara (2009, p. 49), o estudo de caso é “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Assim, apesar da limitação do estudo de caso único, o procedimento se apresenta metodologicamente adequado. Adicionalmente se destaca Yin (2010), que aponta o estudo de caso como uma investigação empírica em profundidade de um fenômeno contemporâneo da vida real, notadamente aplicável quando os limites entre o fenômeno e o contexto que o envolve não são evidentemente claros. Assim essa é a condição deste trabalho, haja vista que ainda não há um claro entendimento das características do PNQ adjacentes as boas práticas de GC.

Conforme informação anterior a definição da empresa a ser pesquisada, foi por conveniência, pois foi a única que se prontificou a disponibilizar seu relatório do PNQ e a atender o pesquisador para prestar as informações necessárias.

## 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo se apresenta a análise dos dados coletados para atender os objetivos propostos pela pesquisa conforme os seguintes tópicos:

- Apresentação da empresa de pesquisa;
- A análise do Relatório PNQ 2014 da PromonLogicalis;
- A análise da entrevista realizada na PromonLogicalis.

### 4.1 – Estudo de Caso da Empresa PromonLogicalis

A PromonLogicalis - PL é *joint-venture* (expressão utilizada para a união de duas ou mais empresas já existentes com a finalidade de iniciar atividade econômica comum) de acordo com o relatório da PL do PNQ (2014). A PL é uma empresa de capital fechado, que pertence 60% ao Grupo Logicalis, de origem inglesa, e 40% ao Grupo Promon, empresa 100% brasileira. O CEO da Promon também acumula a função de CEO da PL, e responde diretamente ao Conselho de Administração. A gestão operacional dos negócios no Brasil, bem como a liderança e os profissionais de referência da PL migraram do modelo usado pela Promon Tecnologia do Grupo Promon de acordo o que foi estabelecido com seus acionistas, esta explicitado na Figura 10.

Figura 10 – Estrutura Societária da PromonLogicalis (Brasil)



Fonte: Relatório PNQ 2014 PromonLogicalis

Em maio de 2008, a Promon Tecnologia com mais de 30 anos de experiência no mercado brasileiro de tecnologia da informação e telecomunicações, decidiu unir suas

operações no Brasil com a Logicalis na América Latina, denominada LLA. Além do Brasil a empresa possui unidades nos seguintes países sul-americanos: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru e Uruguai. Como presença Internacional a Logicalis tem sua matriz no Reino Unido e está presente em 23 países, distribuídos pela Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia-Pacífico.

A empresa se destina a prover serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), atuante nas áreas de consultoria, integração de sistemas e na prestação de serviços continuados. Todos os produtos da PL são desenvolvidos e ajustados considerando as necessidades de cada cliente. O produto específico a ser fornecido é sempre associado internamente a uma operação ou projeto que se posiciona como um importante elemento organizacional e de gestão da empresa. Para cada operação é associado um código de identificação, e um contrato que estabelece escopo e a responsabilidade entre a PL e o cliente.

No Quadro 4 seguem as soluções que PL possui para o fornecimento de serviços aos clientes:

Quadro 4 – Soluções de tecnologia da PromonLogicalis

Soluções de Tecnologia	Descrição
Consultoria	Serviços profissionais nas áreas de negócios, TI e Telecomunicações, tais como planos diretores, gerenciamento de projetos, Governança, análise de investimentos e modelagem de novos produtos, entre outros.
Integração de Sistemas	Desenvolvimento e implantação de projetos fim a fim, incluindo o fornecimento de equipamentos associados até a sua ativação.
Prestação de Serviços Continuados	Provê serviços TIC (redes de comunicação, comunicações unificadas, videoconferência, data center e segurança e a gestão de níveis de serviço, bem como o suporte e manutenção em regime remoto ou on-site).

Fonte: Adaptado do relatório do PNQ 2014 PromonLogicalis

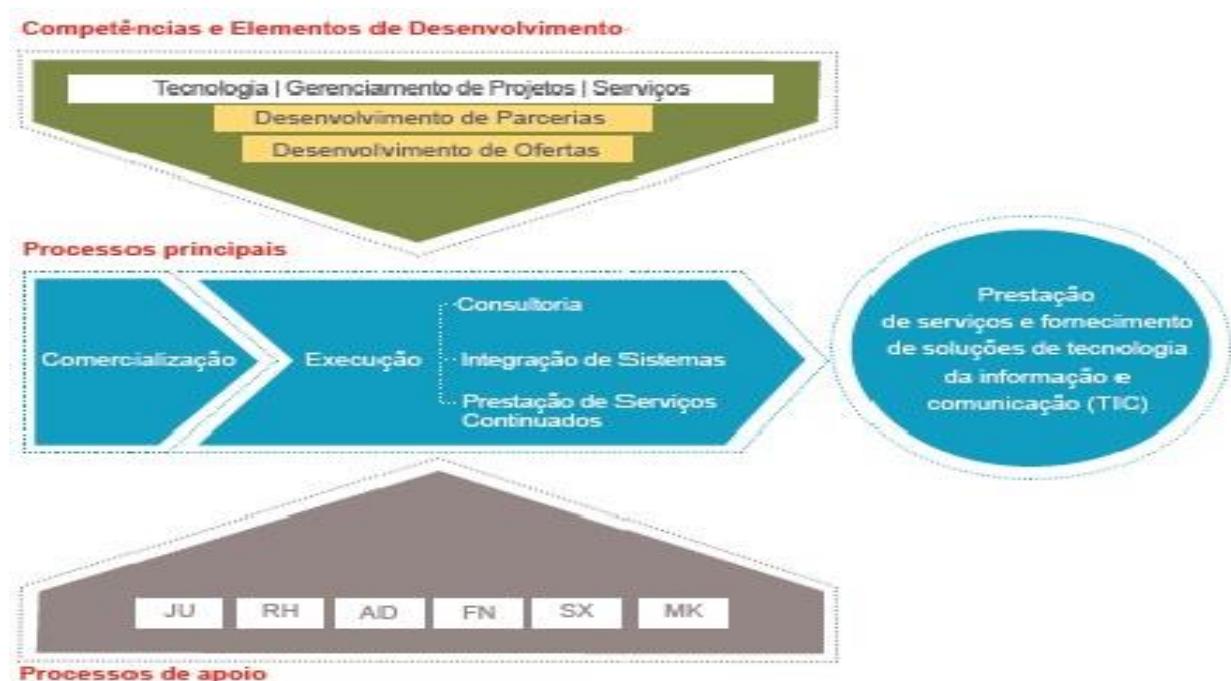
Para melhor compreensão das soluções da PromonLogicalis são destacados os seguintes serviços: *Data Center, mobilidade, sistemas analíticos, segurança da informação, sistemas de gerenciamento de Soluções em Software, Serviços Gerenciados, Serviços de suporte e manutenção, Redes, Cloud (Computação em nuvem), Segurança e Business Transformation.*

A carteira de clientes da empresa se divide entre operadoras de telecomunicações, setor público e mercado corporativo, no qual se incluem médias e grandes empresas de diversos setores como: financeiro, óleo, gás, mineração, varejo, indústria, utilidades, saúde, educação, engenharia e construção.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 1,3 mil colaboradores, distribuídos em dez países da América Latina. No ano fiscal encerrado em fevereiro de 2014, a empresa apresentou receita líquida de MR\$ 928 com um faturamento em torno de US\$ 550 milhões ao ano, tendo na sua carteira de clientes com aproximadamente 230 empresas. No Brasil a PL possui seus principais escritórios em São Paulo (515 funcionários), Barueri (225), Rio de Janeiro (91), além de escritórios regionais em Brasília, Porto Alegre, Campinas, Curitiba e Nova Lima, totalizando aproximadamente 840 profissionais na sua força de trabalho.

As atividades desempenhadas pela PromonLogicalis com o volume de funcionários e sua abrangência nos países em que atua na América latina, associado ao fato de ter sido premiada com o PNQ em 2014, posicionam a empresa como de importante potencial de informações a ser difundido. Este contexto, posiciona a empresa como uma possibilidade de *benchmarking* para outras empresas, e por consequência para a sociedade. No meio acadêmico a análise da empresa estabelecendo como frente de investigação o PNQ e as boas práticas de GC. A Figura 11 apresenta a cadeia de valor da PL.

Figura 11 – Processos da cadeia de valor



Fonte: Relatório PNQ 2014 PromonLogicalis

A Figura 11 apresenta a condição de que o processo principal da PL é o voltado a execução de projetos, suportada por tecnologias de gerenciamento e departamentos de apoio.

Como missão a PL estabelece a transformação da sociedade latino-americana a partir da aplicação da tecnologia da informação e das comunicações para as empresas e pessoas como soluções tecnológicas para trazer a qualidade de vida, reduzir os impactos ambientais e melhorar relações humanas dos negócios ou na vida pessoal. Tendo como visão da empresa a de ser a melhor prestadora de serviços e soluções de TIC na América Latina. Atuar por meio da inovação, qualidade e comprometimento dos seus profissionais com seus clientes, acionistas e sociedade. Em seus valores estão a ética que se baseia em cultura de honestidade, justiça, integridade e na transparência em todos os relacionamentos existentes da empresa. No histórico pela busca por excelência a PromonLogicalis apresenta um conjunto de ciclos de conquistas que se inicia em 2008 e vai até 2013 conforme especificado na Figura 12.

Figura 12 – Histórico da busca da excelência

2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PromonLogicalis e EMC2 anunciam parceria para soluções em Cloud Computing na América Latina;</li> <li>- Certificação Managed Services Advanced Channel Partner da Cisco;</li> <li>- Entre as "Empresas Mais Admiradas do Brasil", segundo a revista Carta Capital;</li> <li>- Entre as "Melhores Empresas para Trabalhar TI &amp; Telecom", pelo GPTW;</li> <li>- Inauguração da sala de Telepresença em seus escritórios;</li> <li>- Certificação ISO 20000, relativa aos serviços gerenciados;</li> <li>- Entre os Fornecedores TOP 10 da Embratel;</li> <li>- Parceiro do Ano de Excelência em Tecnologia pela Cisco;</li> <li>- Fornecedor destaque em TI de 2010, pela Localiza;</li> <li>- Master Unified Communications da Cisco;</li> <li>- Parceiro do Ano para América Latina pela McAfee;</li> <li>- Certificação Master Security da Cisco.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificações Cisco ATP (Advanced Technology Partner) UCS, Cisco ATP (Advanced Technology Partner), WiMAX® e Cisco ATP (Advanced Technology Partner) de Telepresença;</li> <li>- Certificado de Competência VMware de Virtualização em Infraestrutura;</li> <li>- Associação ao Instituto Ethos e participação da pesquisa dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social;</li> <li>- "Fornecedor Estratégico Top 10 da Embratel em 2009". A empresa foi a única do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação a receber a premiação;</li> <li>- Entre as "Empresas Mais admiradas no Brasil", segundo ranking da revista Carta Capital;</li> <li>- 6ª colocada no ranking da pesquisa "Melhores Empresas de TI &amp; Telecom para Trabalhar", realizada pelo Great Place to Work Brasil;</li> <li>- "Melhor Parceiro de 2009 entre os mercados emergentes do mundo" e "Melhor Integrador de Sistemas do Brasil para Operadoras de Telecom em 2009" pela Cisco.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificações em Cisco Master Security Specialized e DCNI – Advanced Datacenter Networking Infrastructure;</li> <li>- "Parceiro do ano 2008" pela Cisco;</li> <li>- Top of Mind - PMI em "Gerenciamento de Projetos 2008";</li> <li>- "Destaque em Implementação de Segurança", "Destaque em Implementação de Telecom" e "Maior em Implementação de Telecom" na edição 2008 do guia do IDG "100 Maiores de Telecomunicações";</li> <li>- ISO 9001: 2008 – Sistema de Gestão da Qualidade;</li> <li>- ISO/IEC 20000-1:2011 – Tecnologia da Informação;</li> <li>- ISO/IEC 27001:2005 – Segurança da Informação.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre as dez "Melhores Empresas para Trabalhar TI &amp; Telecom" segundo o Great Place to Work;</li> <li>- Fortalecimento da oferta de serviços gerenciados, em parceria com a Ascenty;</li> <li>- Novas certificações: Advanced Content Security Specialization, IP Next Generation Networks Architecture Specialization, Cisco Authorized SP Video Partner e renovações Gold Certified Partner, Master Security Specialization, Master UC Specialization e Cloud and Managed Services Master;</li> <li>- Parceiro do Ano Blue Coat em Excelência e Compromisso;</li> <li>- Parceiro do Ano Latam para Mercado Corporativo, Parceiro do Ano Cisco Capital, Parceiro do Ano Brasil, Excelência em Arquitetura de Data Center, Excelência em Arquitetura para Operadoras, Parceiro do Ano em Serviços e Excelência em Arquitetura de Borderless Networks pela Cisco.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelência na Satisfação de Clientes Cisco;</li> <li>- Parceiro do Ano Global para Mercado Corporativo pela Cisco;</li> <li>- Parceiro responsável pelo projeto de segurança mais estratégico ao longo de 2012, pela Blue Ccat;</li> <li>- Parceiro de destaque no atendimento a operadoras de telecomunicações pela F5;</li> <li>- Parceiro do Ano em Excelência em Arquitetura de Borderless Networks pela Cisco;</li> <li>- Parceiro do Ano da McAfee Brasil;</li> <li>- Entre as "Melhores Empresas para Trabalhar TI &amp; Telecom", pelo Instituto Great Place to Work Brasil (GPTW);</li> <li>- Entre as 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil de acordo com a revista Info;</li> <li>- Entre as maiores empresas do setor de telecomunicações pelo Anuário Telecom.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destaque de Vendas NetApp;</li> <li>- Parceiro do Ano para Mercado Corporativo pela Cisco;</li> <li>- Parceiro do Ano em Excelência de Tecnologia – Data Center pela Cisco;</li> <li>- Parceiro do Ano para Operadoras de Telecomunicações pela Cisco;</li> <li>- Redline anuncia parceria com a PromonLogicalis, maior integradora de Tecnologia da Informação e Comunicação da América Latina;</li> <li>- Entre as dez "Melhores Empresas para Trabalhar TI &amp; Telecom" segundo o Great Place to Work;</li> <li>- Inauguração do Innovation Center no Brasil;</li> <li>- Certificação Master Managed Services Channel Program da Cisco.</li> </ul>

Fonte: Relatório PNQ 2014 da PromonLogicalis

É possível observar na Figura 12 que a PL possui um continuo de melhoria de gestão que se inicia em 2008 e continua até os dias atuais. Como o relatório em análise é o de 2014 a Figura 12 apresenta as etapas envolvidas até o ano de 2013. No entanto no processo de

entrevista foi apontado que ainda está em andamento melhorias no processo de gestão. O entrevistado não disponibilizou a atualização das informações, por não possuir autorização prévia da diretoria. A seção seguinte apresenta os dados obtidos na análise documental no relatório do PNQ da PL.

#### **4.2 Análise do Relatório PNQ 2014 da PromonLogicalis**

O capítulo se destina a apresentar as informações relevantes do Relatório do PNQ 2014 da Empresa PromonLogicalis dos critérios e itens relacionados com o foco na pesquisa. Vale destacar que o relatório é desenvolvido pela PL com a participação de todos os departamentos. Para elaborar o relatório a empresa utilizou o mesmo modelo de gerenciamento que emprega para realizar os projetos contratados por seus clientes. Desta forma o relatório para o PNQ da PL se caracteriza como um documento pela empresa que se destina a fomentar um continuo processo de melhoria e de integração entre as áreas.

Na sequência são apresentados os tópicos pertencentes ao relatório do PNQ da PL que possuem interesse ao objetivo da pesquisa em andamento. Por decisão da metodologia de pesquisa adotada a sequência de apresentação destes tópicos, segue a lógica apresentada pelo próprio relatório da PL, que por sua vez segue a proposta do PNQ.

O primeiro item analisado está relacionado ao Critério 1 do PNQ – Liderança no item 1.2 - Governança e tópico A – Como são estabelecidas as diretrizes que a organização deve observar? Apresenta o seguinte texto:

Os principais elementos e práticas de governança corporativa da PL, englobando aspectos relacionados aos direitos dos sócios, gestão e controle, ética e conflito de interesses e divulgação, são estabelecidos a partir de referências tradicionais e discutidas e validadas pelo Conselho de Administração. As principais diretrizes estão definidas no Acordo de Acionistas e nos demais instrumentos de governança corporativa apresentados. Os responsáveis pela prática desse item 1.2 são dos sócios e da Direção Geral da PL e ocorre com periodicidade conforme planejado. Sendo que todos os instrumentos que estabelecem as diretrizes da PL, são definidos ou aprovados pelos controladores e considerados na estruturação do Sistema de Gestão da PL, sendo uma das principais referências para o estabelecimento dos mais importantes padrões para os processos gerenciais e da cadeia de valor da organização. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 16)

Analisando o relatório no item 1.2 A no modelo PNQ, a PL informa de maneira objetiva a sua vinculação aos modelos tradicionais de gestão, tendo aderência as boas práticas de GC do IBGC com atuação do Conselho de Administração - CA nas decisões da PL. Cabe ao CA validar

todos os aspectos pertinente a gestão da empresa, se apoiando para tanto nas principais diretrizes definidas pelo acordo de acionistas da empresa.

Ainda no Critério 1 – Liderança no item 1.2 - Governança e tópico B – se identifica como é assegurada a conformidade da organização com requisitos legais e regulamentares aplicáveis, e ainda com as diretrizes estabelecidas? Apresenta o seguinte texto:

A PL possui uma estrutura de governança consolidada, que utiliza várias práticas estabelecidas para empresas do Novo Mercado. Esse modelo foi instituído na constituição da empresa e formalizado pelo Acordo de Acionistas e demais instrumentos. A PL considera-os como um dos principais dados de entrada para elaboração dos seus padrões de trabalho, garantindo, dessa maneira, que suas práticas de gestão contemplam tais instrumentos e façam parte do sistema de trabalho da organização. Reconhece na sua estrutura organizacional as áreas responsáveis pelo gerenciamento das legislações, regulamentos e diretrizes. Toda a sistemática de ambientação dos profissionais, e os processos de comunicação, reforçam a importância do cumprimento dessas práticas. Auditorias periódicas são realizadas conforme padrões definidos pelos sistemas de gestão da qualidade, SMS, Segurança da informação e por auditorias feitas pelos sócios e por empresas independentes por eles contratadas. Tendo como os responsáveis dessa prática a Direção Geral da PL e Departamento Jurídico de acordo a periodicidade conforme planejado. De forma proativa, a prevenção de desvios se dá pela incorporação dos requisitos legais e regulamentares e das diretrizes nas práticas e sistemas de informação pertinentes, no treinamento e na conscientização de toda a organização da necessidade de se seguir à risca os padrões de trabalho. Os desvios identificados são investigados de forma colaborativa pelas diretorias do Jurídico, Recursos Humanos e Financeiro, juntamente com o CEO da PL. As ações corretivas, quando necessárias, são implementadas pelos responsáveis pelos processos e áreas envolvidas. O monitoramento da implementação das ações se dá no âmbito do CEO e das demais áreas que tenham participado do processo. O envolvimento dos controladores e a independência dos mecanismos de verificação se dão por meio das práticas de governança, e pela realização de auditorias internas e por empresas independentes. Em 2013, a PL iniciou a estruturação de uma área de *Compliance* e de um sistema de Auditoria Interna – respondendo diretamente ao CEO da empresa. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 17)

O relatório nesse item 1.2B expressa as práticas de Governança Corporativa que são conduzidas pela PL para a Responsabilidade Corporativa envolvendo o modelo de práticas de empresas com referência no mercado e auditorias (interna e externa) que possam identificar desvios e fraudes no cumprimento de leis e nas diretrizes da PL conforme área de *Compliance*.

O texto apresenta de forma clara que a identificação de possíveis desvios demanda a necessidade de ajustes corretivos, que devem ser pautados por aspectos legais. A correção destes desvios envolve a ação de treinamento dos funcionários para se evitar a repetição do problema. Ações estas que são monitoradas pelo próprio CEO da empresa com a colaboração de áreas afins. Adicionalmente a empresa informa o estabelecimento de uma área de *Compliance* respondendo diretamente para o CEO. Contexto este de aponta a existência de boas práticas de Governança Corporativa.

Permanecendo a análise ainda no Critério 1 – Liderança no item 1.2 – Governança, mas agora no tópico C – que se destina a tratar como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita? Apresenta o seguinte texto:

A PL possui, desde 2008, uma prática de gestão de riscos empresariais estruturada a partir da metodologia COSO. A análise de risco é feita no mínimo uma vez ao ano, conforme metodologia sumarizada, por equipes multidisciplinares, designadas pelo Comitê de Gestão de Riscos e *Compliance* (CGRC), para cada categoria e seus respectivos Fatores de Risco (FR). Após a classificação de todos os FR nas respectivas categorias, gera-se o conjunto de matrizes de risco, ou seja, o conjunto dos riscos inerentes, o conjunto dos riscos residuais e conjunto dos riscos *target*, o que permite que a direção e a liderança da organização tenham uma visão consolidada do nível de exposição das principais categorias de riscos relacionados pelo CGGR, que coordena toda a gestão de risco da PL, inclusive a análise e a definição de melhorias do processo. Um resumo executivo das atividades é acompanhado pelos sócios nas reuniões de *Board* e no EXCO. Tendo o responsável pelo processo o CGRC que acontece com periodicidade trimestral e anual. Essa prática estabelece um conjunto de 17 categorias de riscos, que se desdobram em 49 FRs, desenvolvidos especificamente com as características dos ambientes de negócio da PL. Dessa maneira, o estabelecimento da relevância, dada pela dimensão da catástrofe caso o risco de concretize e pelo *timing* para o impacto, faz parte do processo, sendo definida pelo coordenador de cada categoria de risco, com anuência dos principais envolvidos e aprovação final da direção. O monitoramento dos riscos, controles e PAs associadas é feito, conforme planejado na matriz de risco, no mínimo uma vez ao ano, pelos responsáveis pelas categorias de riscos e com acompanhamento periódico no CGRC. Em 2012, houve evolução da matriz, com ajustes contínuos da relevância de cada categoria de risco, sendo que em 2013, foi criada a posição de PMO Estratégico, responsável pela gestão de riscos dos processos da cadeia de valor. A

O relatório nesse item 1.2C expressa atuação da empresa para a identificação, análise e controle dos riscos para o negócio, de modo a efetuar correções quando foi detectado Fatores de risco para a PL. A existência de um Comitê de Gestão de Riscos e *Compliance*, assegura o desenvolvimento de ações preventivas que possam trazer a perenidade da PL conforme as boas práticas de Governança Corporativa. Adicionalmente se observa que os relatórios e o próprio acompanhamento dos riscos envolvidos na atividade são monitorados pelo *Board* da empresa.

A PL em seu relatório PNQ Critério 1 – Liderança no item 1.2 - Governança e tópico D que trata como as principais decisões são tomadas e comunicadas aos envolvidos e na sequência implementadas. Apresenta o seguinte texto:

A organização do trabalho em times e o reduzido número de níveis hierárquicos, associados aos princípios que norteiam a organização, definem a seguinte lógica para o processo decisório da PL: 1) Os princípios e valores da PL são respeitados em todas as decisões e em todos os níveis; 2) Resultados e ações decorrentes do processo decisório são registrados, identificando os responsáveis, envolvidos, prazos e origem de recursos, quando apropriado; 3) Todos os envolvidos, inclusive as PLs afetadas, são inseridos no processo; 4) A tomada de decisão privilegia a busca do consenso entre todos os envolvidos; 5) Os interesses se sobrepõem aos interesses individuais. Tendo o responsável pelo processo a Liderança que acontece periodicidade conforme

planejado. Nos complementos para excelência temos: Os fluxos para a tomada de decisão, indicando responsáveis e alcadas, fazem parte dos processos, sistemas e rotinas da organização, dando transparência, confiabilidade e agilidade à tomada de decisão. O papel dos administradores está claramente definido nos instrumentos de governança da PL e refletindo nas práticas de tomada de decisão. Sendo que Todas as práticas dos processos decisórios são suportadas por sistemas de informação que garantem agilidade no processo decisório e produtividade às equipes. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 17)

Nesse item 1.2D o relatório expressa a definição clara de funções na estrutura da PL, envolvendo os responsáveis dos processos para garantir a tomada de decisão e respeitar os princípios da empresa, sobrepondo as decisões individuais, para permitir o desenvolvimento das práticas de GC com a gestão da empresa, preservando a equidade para a disponibilização de informações para todos os envolvidos da PL. Neste sentido a empresa sinaliza que os instrumentos de governança devem pautar a ação dos administradores da empresa.

A PL em seu relatório PNQ Critério 1 – Liderança no item 1.2 - Governança e tópico E aborda como os fatos importantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas? Apresenta o seguinte texto:

Os fatos importantes são definidos pela direção-geral em conjunto com Marketing, com base em critérios preestabelecidos. Esses critérios incluem o impacto do fato em questão para os negócios da empresa, seus funcionários ou a sociedade. Fatos importantes estão associados aos resultados financeiros, entrada em novos mercados, conquista de prêmios, lançamento de produtos, novas parcerias, entre outros. A coordenação das ações relativas à divulgação é responsabilidade de MK, por meio da divulgação de *press releases*, *website*, mural digital e intranet. Para garantir a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas, a PL estabelece, um fluxo de aprovações. Tendo como responsável pelo processo o Marketing que acontece periodicidade de forma contínua. Em 2012, murais digitais foram instalados nos principais escritórios para comunicação rápida e efetiva de fatos importantes aos funcionários. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 18)

Com relação a esse item 1.2E a PL possui formas de divulgação de informações aos interessados do negócio, tendo como aderência as boas práticas de Responsabilidade Corporativa que venha demonstrar as ações do CEO visando a longevidade. Vale destacar, que os meios utilizados pela PL para divulgação de informações contemplam os atores internos e externos a empresa, utilizando-se, para tanto, dos mecanismos que interpreta como mais adequado comunicar a informação

A PL em seu relatório PNQ Critério 1 – Liderança no item 1.2 - Governança e tópico F – Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas relevantes. Apresenta o seguinte texto:

A PL possui várias práticas de prestação de contas e de interação com os controladores e as partes interessadas, sempre respeitando as necessidades específicas em relação à confidencialidade de informações. Tendo como responsável pelo processo as Diretorias. Nos complementos para excelência temos: Toda a prestação de contas é realizada de acordo com as diretrizes estabelecidas nos instrumentos de governança da PL. O balanço e as demais informações contábeis da PL são auditados por empresa independente, definida pelos sócios, garantindo assim a autenticidade e a suficiência das informações relativas à prestação de contas. A autenticidade das informações relativas às demais ações e resultados é garantida pelo fluxo de aprovação de comunicação e, quando necessário, é submetida ao Conselho de Administração. Os métodos utilizados para controlar os atos da direção estão definidos no Acordo de acionistas e nos demais instrumentos apresentados. Desde 2011, a PL realiza encontros com a imprensa para comunicação de seus resultados do ano fiscal anterior e estratégias para o próximo. Desde 2012, a PL intensificou o relacionamento com analistas especializados no setor de TIC, tendo realizado encontros para compartilhar resultados, estratégias e visão do mercado. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 18)

Com relação a esse item 1.2F, a PL faz a prestação de contas de balanço e as demais informações contábeis, sendo que conforme a definição dos sócios todas as informações são auditadas por empresa independente. Assim o relatório do PNQ considera que a PL mostra informações e respeita a confidencialidade dos dados, atuando de forma prestativa aos controladores e partes interessadas com ação das boas práticas de Governança Corporativa. A empresa informa a existência de protocolos destinados a garantir a veracidade das informações, e quando da existência de necessidade de dirimir eventuais problemas, se utiliza do Conselho de Administração para esta tarefa.

A PL em seu relatório PNQ Critério 4 - Sociedade no item 4.1 - Responsabilidade Socioambiental e tópico A – aborda como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho. Conforme se observa no texto na sequência.

A gestão de legislação, regulamentos, normas e códigos de adesão voluntária é realizada de forma distribuída, pelas áreas afins aos principais conjuntos de leis, regulamentos e normas vigentes no Brasil e aplicáveis aos negócios da PL. A identificação, análise e tradução em requisitos faz parte do processo de elaboração dos padrões da empresa, estando contempladas nas práticas de trabalho da PL. A PL conta com o recebimento das informações das atualizações dos principais conjuntos de leis, regulamentos e normas vigentes no Brasil por meio de assinaturas e contratos com empresas especializadas, de forma a identificar e informar os profissionais a respeito das atualizações que ocorrerão, possibilitando estabelecimento de ações de atualização da documentação da PL. Associações de classe, como Brasscom e Amcham, também são fontes de informações para identificação de legislações e normas. Os profissionais das áreas específicas contam com o apoio do Jurídico para a análise e o estabelecimento das ações aplicáveis, mediante às atualizações dos conjuntos de leis, regulamentos e normas vigentes no Brasil. Tendo o responsável pelo processo as Diretorias com apoio do Jurídico que acontece com periodicidade ao menos uma vez ao ano. Nos complementos para excelência temos: Verificações e auditorias são contempladas para avaliar a aderência e o cumprimento da legislação, regulamentos e códigos de adesão voluntária. As pendências e eventuais sanções são tratadas por meio de Planos de ação corretiva. O Jurídico e os profissionais

especializados em tributação dentro da área Financeira atuam como elementos de suporte e consultoria às demais áreas da empresa. A PL não possui pendências ou sanções relacionadas com atendimento dos requisitos legais e regulamentos aplicáveis ao seu negócio. No início de 2014, para melhorar o monitoramento do atendimento da legislação, das normas e de outros códigos de adesão voluntária no nível da diretoria da PL. Está em processo a contratação de um profissional em *compliance*, que comporá a equipe do Jurídico. Tendo o responsável pelo processo as o SGQ que acontece com periodicidade no mínimo anual. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 38)

Com relação a esse item 4.1A, a PL possui processos voltados para o cumprimento de normas com profissionais especializados e com o apoio da área Jurídica para desenvolver atualizações conforme alterações das leis, regulamentos e normas vigentes no Brasil. Assim tendo a preocupação na atuação da PL conforme as boas práticas de GC. A empresa aponta a existência tanto de procedimentos, quanto de departamento específicos para as atividades envolvendo as práticas atendimento as Leis. Esta conduta da empresa aponta a sua preocupação para realizar um *Compliance* adequado, ou seja, atender de forma adequada todas as leis pertinentes a sua atividade. Adicionalmente a empresa indica a sua posição de também atender itens relacionados a adesão voluntária as práticas adequadas de Governança Corporativa

A PL em seu relatório PNQ Critério 4 - Sociedade no item 4.1 - Responsabilidade Socioambiental e tópico B – Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações? Apresenta o seguinte texto:

A PL identifica os aspectos sociais e ambientais dos seus produtos, processos e instalações de acordo com a Wiki PL, no SGMS, implementado conforme os requisitos da ISO 14001 e OHSAS 18001. A identificação e o tratamento dos aspectos sociais e ambientais são coordenados pela gerência de qualidade e realizados por equipes multidisciplinares, abrangendo produtos e serviços, assim como os processos e atividades que ocorrem nos escritórios da PL e no ambiente de seus projetos. Para os projetos são consideradas as fases e atividades relacionadas à sua execução, desde o desenvolvimento e detalhamento da solução TIC, passando pela aquisição de bens e serviços, atividades de implantação e todas aquelas necessárias para o gerenciamento do contrato, incluindo o relacionamento com as PI envolvidas. Pela própria natureza dos produtos, operações e processos da cadeia de valor da PL, os impactos sociais e ambientais são bastante reduzidos. A PL hoje entrega para o mercado de TIC, produtos que contribuem diretamente para a melhoria do *footprint* de nossos clientes, como redução do aquecimento global e gases de efeito estufa, em função das ofertas, por exemplo, de videoconferência e telepresença. Pelo fato de os impactos não serem classificados como significativos, a PL, naturalmente voltada para desenvolvimento socioambiental, identifica um conjunto de temas de importância global e desenvolve ações para redução ou eliminação do impacto, considerando seu caráter educativo. Tendo o responsável pelo processo o SGQ que acontece com periodicidade no mínimo anual. A PL está em processo de certificação de seu sistema de gestão ambiental e gestão da segurança e saúde do trabalho, previsto para novembro de 2014. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 38)

Com relação a esse item 4.1B, a PL considera os aspectos sociais e ambientais conforme os requisitos da ISO 14001 e OHSAS 18001 que se destinam a melhorias em processos voltados aos clientes. A PL aponta como sua responsabilidade o tratamento dos aspectos sociais e ambientais com a coordenação da Gerência de Qualidade e por equipes multidisciplinares. Da mesma forma a PL atende as boas práticas de GC introduzindo em seus processos a Responsabilidade Corporativa do IBGC. A empresa indica que apesar dos baixos impactos sociais e ambientais decorrentes da execução de suas atividades, os mesmos possuem sistemas de identificação e análise e gestão a cargo do departamento de gerencia da qualidade.

A PL em seu relatório PNQ Critério 4 - Sociedade no item 4.1 - Responsabilidade Socioambiental e tópico E – aborda como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável. Neste sentido identifica-se o seguinte posicionamento da empresa.

Mais que uma empresa socialmente responsável, a PL tem como visão ser um agente transformador da sociedade a partir da aplicação da tecnologia da informação e das comunicações no dia a dia de empresas e pessoas. Acredita ainda que as soluções tecnológicas têm o poder de trazer mais qualidade de vida, reduzir impactos ambientais e melhorar relações interpessoais. É a partir dessas premissas, e por intermédio dos ciclos de PE e do processo de desenvolvimento dos seus produtos, que a PL estrutura seus negócios e estabelece as iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável. O mural de ideias também é uma fonte de sugestões por parte dos profissionais quanto as ações, atividades e programas relacionados ao desenvolvimento sustentável. Tendo o responsável pelo processo a Direção Geral da PL que acontece com periodicidade continua. Nos complementos para excelência temos: O desenvolvimento das parcerias tecnológicas na criação dos seus produtos, fundamentais para o negócio da PL, sendo um dos principais objetivos oferecer aos seus clientes produtos que tenham o melhor equilíbrio considerando os fatores econômicos, ambiental e social. A PL oferece aos seus clientes, por intermédio da sua área de consultoria, suporte no entendimento das necessidades e no desenvolvimento da melhor solução de TIC. Sob a ótica do conceito da sustentabilidade, além das questões econômico-financeiras, os ganhos de eficiência energética, redução das distâncias, facilidade de acesso, velocidade e segurança na comunicação e compartilhamento de informações são elementos que estão presentes no apoio e na criação de soluções de TIC para os clientes. As soluções ofertadas também são incorporadas na vida diária de nossos profissionais, incluindo aqui o uso da tecnologia em nossos escritórios e soluções de mobilidade, como a adoção do *home office*. Adoção, em 2013, de novas salas de videoconferência nos escritórios de Barueri, Brasília e Rio de Janeiro. Ampliação da política de *home office*, incluindo o programa para profissionais de nível pleno e, em casos especiais, para nível júnior. Utilização de novo Data Center, que possui sistemas modernos de baixo consumo de energia. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 39)

Com relação a esse item 4.1E, a PL considera a Sustentabilidade como base para aplicação da Tecnologia da Informação como maneira de trazer perspectivas melhores aos processos da empresa. A empresa aponta que as soluções tecnológicas que produz, possuem potencial para reduzir os impactos ambientais. As boas soluções desenvolvidas para seus

clientes, podem ser incorporadas em seu sistema de gestão. A PL neste relatório indica a importância que dedica a valorização da tecnologia para programas como: *Home Office* que entre os benefícios decorrentes identifica-se a mobilidade aos funcionários e partes interessadas a PL.

A PL em seu relatório PNQ Critério 7 – Processos no item 7.1 – Processos da Cadeia de Valor e tópico E – analisa como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor. Neste contexto apresenta a abordagem na sequência.

A PL desenvolve a prática de gestão com as auditorias internas e externas conforme NBR ISO 9001, NBR ISO 20000 e NBR ISO 27001, gerenciando seus processos principais e de apoio de forma abrangente e sistemática, a partir de seu SGQ que, estruturado e certificado pelas normas, assegura o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor a partir da aplicação do ciclo PDCA para a melhoria dos processos e do próprio sistema, estabelecendo também diretrizes para o tratamento das não-conformidades. A fase de medição, análise e melhoria inclui a realização de auditorias internas e externas, medição e monitoramento de produtos e processos, controle de não-conformidades, implementação de ações corretivas e preventivas. Tendo o responsável pelo processo o SGQ com periodicidade anual. Os métodos de padronização e controle dos processos principais são estabelecidos no Sistema Normativo e incluem a realização de eventos de controle que possuem regras bem definidas, são apresentados em *frames* padronizados e têm por objetivo a avaliação e o controle do processo de forma ágil e contínua, permitindo o acompanhamento e a tomada de decisão sobre as ações previstas no planejamento. A PL realiza anualmente auditorias do SGQ, sendo que a Gerência de Qualidade coordena as auditorias, o tratamento das não-conformidades identificadas nos processos é realizado na Wiki PL – Qualidade, que estabelece a necessidade de promover ações corretivas para identificar e eliminar suas causas. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 64)

Com relação a esse item 7.1E, a PL considera importante e abrangente o Sistema de Gestão da Qualidade, que por sua vez atua como elemento de integração entre os diversos modelos de gestão que possui, com destaque para as normas NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, NBR ISO 20000 - Tecnologia da informação - Gestão de serviços e NBR ISO 27001 - Tecnologia da informação, Técnicas de segurança, Sistemas de gestão da segurança da informação e requisitos. Este conjunto de normas com gestão integrada busca estabelecer a adequação das fases de: medição, análise e melhoria de processos são feitas por auditorias internas e externas conforme o que é sugerido pelas boas práticas de GC do IBGC. Desta maneira qualquer não-conformidade identificada em algum processo é tratada com ações corretivas para preservar o funcionamento dos processos do SGQ.

A seção seguinte apresenta os dados obtidos na entrevista realizada na PL

#### **4.3 Análise da Entrevista da PromonLogicalis**

Em entrevista realizada na Sede da PromonLogicalis na capital de São Paulo com o Diretor de Qualidade, o mesmo respondeu a 21 questões elaboradas para o desenvolvimento dessa etapa, sendo que as mesmas estão disponíveis no anexo da pesquisa. O Diretor da Qualidade iniciou suas atividades no Grupo Promon em julho de 2001. Iniciou suas atividades na PL como Gerente da Qualidade, com a atribuição de desenvolver projetos de implantação de sistemas de gestão na organização. A partir de 2006, ocupa a função de diretor nas empresas do Grupo, que incorpora as áreas de: Qualidade, Sistemas de Gestão, Planejamento Estratégico e Sustentabilidade. Possui graduação em Engenheira Metalúrgica pela Escola de Engenharia Mauá, pós-graduado em Qualidade e Produtividade pela Fundação Vanzolini, possui MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas e especialização em Sustentabilidade pelo UNIETHOS.

A abordagem inicial da entrevista se destinou a identificar se a PromonLogicalis incorpora na sua gestão as boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC. Para este questionamento o entrevistado informou que:

(...) a PromonLogicalis incorpora as boas práticas do IBGC, bem como os 4 pilares da Governança (Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Cumprimento de normas). A PromonLogicalis foi formada com base em 2 empresas (Logicalis e a Promon Tecnologia), sendo que a Logicalis é uma empresa Inglesa. Na estrutura de gestão da PromonLogicalis se constitui o Conselho da Promon, o *Board* da PromonLogicalis e o conselho de administração da Associação entre a Promon e a Logicalis que ocupam cadeiras os executivos das duas empresas, além da liderança e da direção geral da PromonLogicalis. Nessa associação da Promon e da Logicalis incorpora-se todas as diretrizes de boas práticas do IBGC, como por exemplo: o número mínimo de conselheiros de administração, a necessidade da existência do conselho fiscal e de outras diretrizes importantes que são sugeridas pelas boas práticas em Governança Corporativa. Devido a essa associação, a PL possui grande aderência e crença de valores voltada as boas práticas (DIRETOR DE QUALIDADE).

Conforme analisado no relato a PL segue as sugestões de boas práticas do IBGC de acordo com as diretrizes da associação da Promon com a Logicalis na estrutura de gestão da empresa, sendo que essa integração é caracterizada por empresas que já praticavam as boas práticas antes da associação. O entrevistado aponta de forma clara a existência do Conselho de Administração que por sua vez faz parte integrante da gestão da empresa. O entrevistado também expressa conhecimento sobre as boas práticas de Governança Corporativa. A associação de indicação de existência de conselho de administração e a prática dos quatro

pilares de Governança Corporativa, inferem que o entrevistado possuía conhecimento das inter-relações entre estas duas condicionantes da Governança Corporativa.

Frente a identificação dos conceitos de Governança Corporativa na empresa, buscou-se identificar como a PromonLogicalis proporciona a transparência de seus resultados para os acionistas e demais interessados. Vale destacar, que neste ponto da entrevista também se prospectou se a empresa divulga seus resultados utilizando o modelo de relatórios como o GRI - Global Reporting Initiative.

A Promon emite todos os relatórios, sendo os mesmos públicos mesmo sendo limitada, faz a divulgação de relatórios com base do GRI para a prestação de contas. Com base no Conselho da Logicalis e da Promon apesar de não ser empresa de capital aberto utilizam o GRI para apresentar informações a sociedade. Algo que é relevante para a PL é que muitos funcionários são acionistas da Empresa, possui dinâmica participação acionária e prestação de contas, no mínimo seis meses ocorrem assembleia onde participam todos os funcionários e inclusive os que não são acionistas. O evento é específico para a prestação de contas e estratégias da PL. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O entrevistado indica que apesar de não ser obrigatório, a PL divulga seus resultados utilizando-se do modelo do GRI, objetivando assim possibilitar transparência de sua gestão. Adicionalmente o entrevistado informa que muitos dos funcionários são acionistas da empresa, e que para estes e demais funcionários ocorre uma reunião para apresentar o desempenho da empresa.

A divulgação dos resultados segundo o modelo GRI se posiciona como um importante elemento de transparência. Nesse sentido, questionou-se o entrevistado como a busca pelo PNQ - Prêmio Nacional da qualidade influenciou na Transparência e Prestação de Contas da empresa?

O PNQ influenciou positivamente na Transparência e Prestação de contas da empresa, pois com a adoção do MEG que significa o modelo de referência em gestão da PromonLogicalis com o relacionamento das exigências dos critérios do PNQ, sendo que a empresa que participou do PNQ 2014 teve que fornecer as informações de ações e que isto favoreceu na transparência e na Prestação de contas da empresa, por outro lado a participação do prêmio no primeiro momento não é revelada a sociedade, mas após ser considerada finalista ou premiada isso acontece. Vale lembrar que na participação do prêmio incluem empresas de todos os segmentos e porte, sendo assim torna-se uma decisão para as empresas a participação em todos os prêmios anuais. (...) somente ser participante do PNQ não influencia na transparência e prestação de contas da PL e sim com a adoção do MEG. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta posiciona que a simples participação no PNQ não resulta em maior transparência das informações. No entanto a adoção do MEG, que incorpora um capítulo

voltado a resultados e desempenho de indicadores se posiciona como um importante componente para a transparência e prestação de contas.

Frente ao indicado, questionou-se o entrevistado se os dados que a empresa divulga são auditados.

Sim a PL realiza prestação de contas, e os dados são auditados. A PL possui área de auditoria interna e a auditoria dos sócios (acionistas), também auditoria externa que atuam anualmente para desenvolver análise dos balanços e outras partes importantes que envolve a prestação de contas. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta indica que a PL é auditada internamente e externamente, possibilitando assim maior grau de confiabilidade dos dados apresentados em seus relatórios. Ação está apontada como uma das boas práticas do IBGC.

Frente a confirmação de realização de auditorias em seus dados, questionou-se a sobre a existência de procedimentos voltados ao Cumprimento das normas Legais.

A PL possui área de *Compliance* zelando pela verificação do atendimento requisitos legais, que pode ser subdividido entre o Jurídico que zela pelo cumprimento estatutário na região que atua, e nas condições legais da empresa, tendo departamento de Recursos Humanos que verifica o cumprimento da legislação trabalhista e área Fiscal voltada para a parte tributária. A PL possui sistemas de gestão que é o SMS que faz verificação sistemática do atendimento sobre saúde e meio ambiente. A empresa também possui o controle com a Segurança da Informação que analisa as políticas da empresa, bem como a identificação dos possíveis riscos para o negócio. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A PL aponta que considera importante o cumprimento das normas legais com base na atuação da área de *Compliance*, que determina as ações que deverão ser tomadas com base em alterações que possam ocorrer no modelo de negócio.

A abordagem da investigação buscou estabelecer as relações existentes entre as Boas práticas de Governança Corporativa e se podem ser geridas de forma integrada com os critérios de excelência da Qualidade propostas pelo PNQ.

O MEG - Modelo de Excelência da Gestão de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade possui capítulos específicos com as características das boas práticas de GC, que pode ser identificada em conjunto no PNQ como por exemplo o Critério 1- Liderança no item 1.2 – Governança que possui todos os itens relacionados ao MEG e que possuem muitas referências cruzadas que estão relacionado com GC. (DIRETOR DE QUALIDADE).

Conforme analisado, a PL interpreta como compatível o emprego do MEG e as boas práticas de forma integrada, pois desenvolvem capítulos semelhantes que tornam aceitável o modelo de gestão para submeter as propostas do PNQ.

Frente a indicação de compatibilidade entre o MEG e as boas práticas de governança, questionou-se a integração com os outros modelos de gestão que a empresa possui.

A PL possui cinco certificações, sendo: a ISO 9001 - Processos, ISO 14001 - Sustentabilidade, ISO 20000 - Serviços Continuados, OHSAS 18001 e ISO 27001 - Segurança da Informação, sendo que a empresa está desenvolvendo o processo para a certificação ISO 22301 - Continuidade de Negócios. A PL possui Excelência da Gestão (MEG), Sistemas de Gestão (Q/SMS/SI), Sistemas de Medição de Desempenho e Suporte ao Sistema de Gestão. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O relato do entrevistado aponta que há condições de se trabalhar com uma gestão harmônica das boas práticas de Governança Corporativa e outros sistemas de gestão, em particular com os originários de normas.

A investigação se aprofundou nesta abordagem questionando se a PromonLogicalis teve problemas de adaptação de seus funcionários no processo de introdução dos critérios do PNQ. Buscou-se identificar se a empresa necessitou realizar intervenções para adaptar o modelo de gestão a cultura organizacional da PromonLogicalis?

Não. (...) PL desde 1992 possui atividades voltadas para a governança corporativa, sendo que os funcionários estão acostumados a trabalharem com os indicadores e desenvolver boas práticas de gestão. Para os profissionais é algo habitual trabalhar com as práticas de gestão, indicadores, planejamento estratégico e que tudo isto que citado possui suas raízes na cultura da empresa. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O relato indica que a empresa possui a cultura adaptada as mudanças inseridas pelos processos de gestão. É possível inferir que a adoção de vários sistemas de gestão estabeleceu ao longo do tempo, em seus funcionários, um posicionamento de interpretar como natural e desejável as mudanças decorrentes de implementação de sistemas de gestão.

Como indicado anteriormente o MEG se posicionou como sistema base para a agregação dos demais sistemas de gestão. Desta forma, questionou-se o entrevistado sobre as modificações operacionais ou de processos necessárias para a PL adequar-se aos oito critérios de análise propostos pelo PNQ?

O entrevistado considerou que a PL teve com única dificuldade na busca de referenciais comparativos em *Benchmarking* com as empresas do mesmo segmento do mercado, esse que foi um grande desafio e trouxe muitos benefícios para a PL. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta do entrevistado aponta que o maior desafio para a implantação dos oito critérios do PNQ, foi a dificuldade de encontrar empresas do mesmo segmento que pudessem fornecer abordagens que auxiliassem na implantação do MEG. Nesse sentido o entrevistado, não quis aprofundar a resposta, a fim de esclarecer se a PL identificou outras empresas que proporcionaram oportunidades de aprendizado de como implantar o MEG, ou se em função desta restrição todas as alterações emanaram da própria PL.

Neste contexto, foi questionado como a PL promove a integração entre os diversos sistemas que possui.

O MEG é o essencial para a integração dos sistemas de gestão da PL, sendo que as certificações da empresa cada uma possui suas características próprias como: a NBR ISO 9001 para a padronização de processos, sendo essa norma da NBR ISO 9001 na versão 2015 está bem próxima do MEG, por outro lado quando a empresa relaciona a sociedade e responsabilidade ambiental utiliza-se a NBR ISO 14001, para área de saúde utiliza-se a OHSAS 18001, para a Segurança da Informação utiliza da NBR ISO 27001, a NBR ISO 22301 para a continuidade de serviços, e quando possui necessidade com as boas práticas utiliza-se o IBGC. (...) a integração entre os sistemas da qualidade acontece na PL com base nas necessidades do MEG como modelo da gestão, sendo que o mesmo considera que cada norma possui a sua característica própria de norma. Sendo que o MEG é mais abrangente e serve para qualquer tipo de empresa. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O relato do entrevistado aponta que a base de estruturação da sua gestão é o MEG, e que os demais sistemas buscam similaridades a fim de estabelecer um sistema robusto. Adicionalmente a gestão busca também atender as particularidades de cada uma das normas.

Apesar da ponderação virtuosa do entrevistado, se questionou sobre a existência de conflitos no momento de se adotar diferentes modelos de gestão.

O entrevistado afirmou que não houve conflito no geral, e que as normas não se conflitam, mas por outro lado cada norma possui sua característica própria que deve ser aproveitada conforme a necessidade de cada empresa, sendo que a PL se utiliza o modelo para adequação de processo da empresa, sendo que a cada norma adotada, essa é escolhida como parte integrante do modelo de negócio da PL. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O entrevistado ratificou a resposta do item anterior, ponderando que a empresa não identificou problemas significativos na implantação dos diferentes sistemas de gestão.

As boas práticas do IBGC, e o MEG são voltados para o sistema de gestão, no entanto a empresa necessita estabelecer estratégicas de atuação. Frente a este contexto questionou-se como estes elementos auxiliam na elaboração do plano estratégico da empresa.

(...) os elementos de boas práticas de GC são importantes, pois considera que a empresa deve ter concorrência leal e deve considerar no planejamento estratégico as

expectativas das comunidades locais e de outras partes interessadas. No relatório do PNQ no critério 2 - Estratégias e planos é abordado como a empresa identifica as expectativas de outras partes interessadas, como a empresa mapeia o seu posicionamento competitivo no mercado, e como a empresa define as estratégias com parceiros, então tanto o capítulo 2 do MEG que relaciona o PNQ como conjunto de boas práticas de GC são elementos de *input* que servem para que a empresa tenha meios para criar o seu próprio *Framework*. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O relato indica que no momento de estabelecer a estratégia de atuação, são considerados os aspectos virtuosos apresentados no MEG e nas boas práticas de Governança Corporativa. Esta abordagem deve nortear as ações a serem empreendidas de forma estabelecer ações adequadas.

Ampliando a investigação da abrangência da adoção dos sistemas de gestão, questionou-se a colaboração dos mesmos para o desempenho financeiro da empresa.

Os fornecedores com o *Compliance*, contratos com clientes, o escopo está claro para os clientes, bem como o que foi entregue significa o escopo que o cliente contratou e os contratos foram encerrados. O MEG no critério 7 – Processos, está baseando em referenciais como: o *Benchmarking* e práticas de governança que faz parte do PNQ. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta se apresentou focada na relação da empresa com seus fornecedores. Neste sentido reforça os aspectos positivos de *Compliance* com seus fornecedores.

Aprofundando a busca pelo entendimento dos benefícios da adoção do MEG questionou-se o entrevistado se fato de a Promon ter sido premiada com o PNQ permitiu que a empresa pudesse obter lucros diferenciados se comparado a outros períodos?

A PL não perdeu dinheiro, mas não obteve lucros diferenciados com o PNQ se comparado a outros períodos. Por outro lado, a PL é inclinada para adoção de boas práticas de Gestão e de Governança Corporativa, possui planejamento estratégico bem definido e estruturado, com profissionais capacitados, com processos aderentes e métricas constantes para medição de resultados. A PL com base em todos os problemas que possa enfrentar no mercado, em algum momento consegue detectar soluções e reagir em tempo de crise com melhor desempenho se comparado com empresas que não possuem foco no modelo de gestão. O PNQ não trouxe o lucro para PL, principalmente no Brasil, mas com a adoção do MEG a PL traz de robustez na gestão. O PNQ é o reconhecimento que evidencia as empresas que estão alinhadas com as boas práticas, permite o relacionamento com vários clientes de alto nível, o entrevistado afirma que lucro vem de um bom produto ou serviço acompanhado de preço e principalmente a importância da PL ser reconhecida como empresa séria pela sociedade. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta do entrevistado aponta que os investimentos realizados na adoção dos modelos de gestão não impactaram negativamente no resultado financeiro da empresa. Da mesma forma a adoção do MEG também não resultou em desempenho financeiro superior em

relação aos exercícios anteriores. Este contexto, indica que os resultados esperados pela empresa provavelmente não estão relacionados e retorno financeiro, mas sim de imagem e posicionamento no mercado.

Frente a resposta apresentada buscou-se identificar quem a empresa interpreta como seus principais *Stakeholders*.

Os Acionistas, Clientes, Fornecedores, Profissionais (funcionários) que são os acionistas, as Comunidade locais, o meio ambiente, a sociedade e os parceiros tecnológicos. No organograma existe uma área de Alianças e parcerias que define futuros negócios com a PL. (DIRETOR DE QUALIDADE).

Conforme analisado nesse item, a PL considera que os *Stakeholders* são todas as partes interessadas. A empresa possui o departamento de Alianças e parcerias que busca continuamente desenvolver parcerias com objetivo de fortalecer a estrutura da PL. Este departamento que também mapeia e interage com os *stakeholders*.

No contexto da Governança Corporativa o conselho de administração possui uma importante atuação. Desta forma o entrevistado foi questionado sobre a composição do Conselho de Administração da PromonLogicalis.

O Conselho de Administração da PL é formado por sete executivos, sendo (três membros do Grupo Promon e quatro membros da Logicalis), na sua estrutura não há participação de executivos externos, sendo que no mínimo um conselheiro de cada empresa está vinculado a FNQ. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O Conselho de Administração é composto por representantes das empresas que forma o grupo. A composição indica que a Logicalis com quatro membros no conselho possui condições de estabelecer a decisão final sobre qualquer tema que esteja sendo analisado por este fórum. Esta composição do conselho reflete a composição acionária da empresa.

A pesquisa buscou identificar qual foi a influência do Conselho de Administração na adoção dos modelos de gestão e em particular com as Boas Práticas de GC.

A influência do CA é total sobre a estrutura de gestão da PL, as partes que são distribuídas na formação do Grupo possuem a composição de 40% da Promon e 60% da Logicalis que forneceu o modelo de gestão da PL, sendo com o uso das boas práticas foi decisão de ambas as empresas. No caso da PL pode ser caracterizada como de forma estratégica que caracterizou a essência do modelo de gestão. (...) na PL é um modelo diferenciado com relação ao modelo de governança corporativa e excelência em gestão se comparada as outras empresas do mercado, pois a PL tem a sua cultura voltada para o modelo de excelência de gestão. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta da PL indica que o Conselho de Administração possui influência e atenção no modelo de gestão, que adicionalmente se estabelece como elemento de integração das duas empresas que compõem o grupo. Segundo o entrevistado, a PL considera que as boas práticas do IBGC, e a atuação consistente do Conselho de Administração, auxiliam os gestores da empresa na tomada de decisões.

Frente ao destaque do entrevistado para a participação do conselho de administração, na gestão da empresa questionou-se sobre a participação deste, nas decisões iniciais relacionadas a adoção dos critérios de excelência propostos pelo PNQ. Este assunto foi tratado nas reuniões do conselho?

(...) a decisão de a adoção dos critérios, e a participação no PNQ foi do CEO da PromonLogicalis, sendo que Conselho de Administração apoiou irrestritamente a participação da PL no PNQ. (DIRETOR DE QUALIDADE).

Conforme analisado esse item, A PL considera que o Conselho de Administração apoiou a decisão do CEO para adoção dos critérios de excelência propostos pelo PNQ, de maneira que a PL pudesse ter todas as condições para a participação do PNQ 2014.

A entrevista buscou identificar os benefícios decorrentes da adoção do MEG. Nesse sentido questionou-se o entrevistado se no entendimento da PL a adoção dos critérios de excelência do PNQ contribui para a perenidade da empresa.

O PNQ foi o grande objetivo da PL, (...) entender que adotar o MEG é um dos elementos fundamentais para garantir a perenidade da empresa, a sua sustentabilidade, a adoção de práticas de planejamento estratégico, o desenvolvimento da gestão de pessoas, a melhoria de nossos processos, ampliação do relacionamento com os *Stakeholders*, e o estabelecimento de indicadores estruturados para curto e longo prazo são benefícios da adoção do MEG para a PL. Isto ainda nos possibilitou realizar a comparação do nosso desempenho com o mercado, com a intenção de alcançar os objetivos no futuro. (DIRETOR DE QUALIDADE).

O relato do entrevistado aponta vários benefícios advindos da implantação do MEG na empresa. Para a empresa também se constitui em um benefício a utilização de padrões que possibilitem comparar seu desempenho com o de outras empresas do mercado.

Apesar da importância de todos os *stakeholders* a investigação buscou aprofundar melhor os benefícios advindos da adoção do MEG para o entendimento do cliente e de suas necessidades.

De uma forma geral a PL é uma empresa que possui em seu portfólio a Integração de Sistemas, tendo migrado para a Prestação de Serviços, o cliente é o elemento fundamental da empresa para compor o relacionamento, sendo que toda a estrutura

está montada para atender as necessidades, traduzir em requisitos em propostas e soluções. O cliente entende e traz o *feedback* que considerada a forma adequada para conhecer as necessidades dos clientes. Continuamente faz operações com sistemas aos clientes, possui *datacenter* próprio com operações em nuvem e Serviços continuados na unidade em Barueri - SP. A PL possui Sistemas de Pesquisa de Satisfação em projetos e na prestação de serviços. Opera com Empresa terceirizada com nível de fidelização caracterizada como “Netpromoter Index”. Profissionais da PL se especializaram em áreas específicas para propor soluções, possui área de Consultoria com mais 40 profissionais para soluções em Tecnologia. A PL considera que pontuação alta nos indicadores é importante para o sucesso da empresa. Enfim a PL possui áreas que especializaram para garantir aos clientes o desenvolvimento do seu modelo tecnológico, sendo que a PL adapta ao modelo de negócio com área de consultorias que estão atuando diretamente com os clientes para buscar soluções. A PL busca várias soluções que possam atender as necessidades dos clientes, bem como trazer soluções de inovações que são importantes para o negócio das empresas. (DIRETOR DE QUALIDADE).

As atividades da PL objetivam proporcionar a seus clientes soluções personalizadas. Desta forma em muitos dos projetos desenvolvidos o cliente participa da elaboração e da execução. Neste contexto, torna-se importante para a PL possuir excelência de gestão, pois é uma característica a qual o cliente pode observar. Assim, uma boa gestão possui potencial de proporcionar aos clientes a percepção de um produto mais adequado para as suas necessidades. Vale destacar, que algumas áreas desenvolvem modelos voltados especificamente para as necessidades dos clientes, permitindo que as empresas ligadas a PL possam dar seu *feedback* conforme a tecnologia utilizada para melhorar continuamente seus processos de negócio.

No encerramento da entrevista questionou-se o entrevistado se a PromonLogicalis acredita que a adoção do MEG - modelo de excelência da gestão é interpretado como um instrumento de atualização de sua estruturação e de aperfeiçoamento dos processos gerenciais da organização?

(...) apesar de a PL não participar do PNQ todos os anos, o MEG está no topo da gestão da empresa, bem como segue o movimento histórico da organização. Vale lembrar que a Promon na década de 90 já era filiada a FNQ, a liderança da época o CEO foi um dos membros da direção da FNQ, sendo que essa relação se estende até os dias de hoje, então todos os CEOs que passaram pela direção da Grupo Promon de alguma maneira mantiveram o relacionamento próximo da FNQ voltada a cultura para a excelência em Modelo de Gestão. Hoje o CEO do grupo é conselheiro da FNQ, o seu antecessor foi conselheiro e inclusive Presidente da FNQ. Assim como parte histórica da empresa essa inclinação para o MEG se torna algo relevante aos elementos culturais da empresa e que envolve crença e valores da PL. Periodicamente é feito a revisão do MEG como base no método PDCA. (DIRETOR DE QUALIDADE).

A resposta do entrevistado posiciona o MEG como uma característica intrínseca da empresa, que possui histórico de longo relacionamento com o PNQ. A participação do CEO no conselho do PNQ aponta para um estreito relacionamento entre as partes. Fato este, que provavelmente influencia a adoção do MEG na empresa.

Frente aos dados coletados nesta seção e na anterior, o capítulo seguinte os discute frente ao referencial teórico estabelecido no capítulo dois.

## 5 DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesse capítulo se discute os dados obtidos no Relatório do PNQ 2014 e na entrevista realizada na empresa PromonLogicalis. Buscou-se realizar o cruzamento das informações das duas fontes de dados com a mediação dos mesmos frente ao referencial teórico conforme o quadro 5 que foi elaborado conforme o capítulo dois.

Quadro 5 – Comparativo de dados da pesquisa

Item	Princípios de GC	Relatório do PNQ da PL	Entrevista da PL
1	Os princípios básicos da GC são: Transparência ( <i>disclosure</i> ), Equidade ( <i>fairness</i> ), Prestação de Contas ( <i>accountability</i> ) e Responsabilidade Corporativa ( <i>compliance</i> ) (IBGC, 2009).	A PL possui uma estrutura de governança consolidada, que utiliza várias práticas estabelecidas para empresas do Novo Mercado. Esse modelo foi instituído na constituição da empresa e formalizado pelo Acordo de Acionistas e demais instrumentos. A PL considera-os como um dos principais dados de entrada para elaboração dos seus padrões de trabalho, garantindo, dessa maneira, que suas práticas de gestão contemplem tais instrumentos e façam parte do sistema de trabalho da organização (RELATÓRIO PL, 2014, p. 17).	A PromonLogicalis incorpora as boas práticas do IBGC, bem como os 4 pilares da Governança (Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Cumprimento de normas) (DIRETOR DE QUALIDADE).
2	O Acesso as instalações, informações e arquivos devem indicar total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria para com os conselhos de administração e fiscal (IBGC, 2015).	Os principais elementos e práticas de governança corporativa da PL, englobando aspectos relacionados aos direitos dos sócios, gestão e controle, ética e conflito de interesses e divulgação, são estabelecidos a partir de referências tradicionais e discutidas e validadas pelo Conselho de Administração. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 16).	A influência do CA é total sobre a estrutura de gestão da PL, as partes que são distribuídas na formação do Grupo possuem a composição de 40% da Promon e 60% da Logicalis que forneceu o modelo de gestão da PL (DIRETOR DE QUALIDADE).
3	O Presidente Executivo presta contas ao Conselho de Administração e este, aos acionistas (SILVA, 2012 p. 69).	A PL possui várias práticas de prestação de contas e de interação com os controladores e as partes interessadas, sempre respeitando as necessidades específicas em relação à confidencialidade de informações. Toda a prestação de contas é realizada de acordo com as diretrizes estabelecidas nos instrumentos de governança da PL (RELATÓRIO PL, 2014, p. 18).	A Promon emite todos os relatórios, sendo os mesmos públicos mesmo sendo limitada, faz a divulgação de relatórios com base do GRI para a prestação de contas. Com base no Conselho da Logicalis e da Promon apesar de não ser empresa de capital aberto utilizam o GRI para apresentar informações a sociedade (DIRETOR DE QUALIDADE).

4	A Prestação de contas que traz o envolvimento dos agentes da governança que devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo assumindo as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2015).	A PL possui várias práticas de prestação de contas e de interação com os controladores e as partes interessadas, sempre respeitando as necessidades específicas em relação à confidencialidade de informações. Tendo como responsável pelo processo as Diretorias. Nos complementos para excelência temos: Toda a prestação de contas é realizada de acordo com as diretrizes estabelecidas nos instrumentos de governança da PL. (RELATÓRIO PL, 2014, p. 18)	A PL realiza prestação de contas, e os dados são auditados. A PL possui área de auditoria interna e a auditoria dos sócios (acionistas), também auditoria externa que atuam anualmente para desenvolver análise dos balanços e outras partes importantes que envolve a prestação de contas. (DIRETOR DE QUALIDADE).
5	Com base no código de boas práticas a importância de os agentes de governança assegurarem que toda a organização esteja em conformidade ( <i>compliance</i> ) com os seus princípios e valores que são desenvolvidos em políticas, procedimentos e normas internas incluindo leis e os dispositivos regulatórios (IBGC, 2015).	A análise de risco é feita no mínimo uma vez ao ano, conforme metodologia sumarizada, por equipes multidisciplinares, designadas pelo Comitê de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i> (CGRC), para cada categoria e seus respectivos Fatores de Risco (FR) (RELATÓRIO PL, 2014, p. 17).	A PL possui área de <i>Compliance</i> zelando pela verificação do atendimento requisitos legais, que pode ser subdividido entre o Jurídico que zela pelo cumprimento estatutário na região que atua, e nas condições legais da empresa (DIRETOR DE QUALIDADE).
6	As empresas precisam melhorar suas condições de inovação e adaptação para as práticas de Governança Corporativa para atender as exigências e aproveitar novas oportunidades (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).	A PL desenvolve a prática de gestão com as auditorias internas e externas conforme NBR ISO 9001, NBR ISO 20000 e NBR ISO 27001, gerenciando seus processos principais e de apoio de forma abrangente e sistemática, a partir de seu SGQ que, estruturado e certificado pelas normas, assegura o atendimento dos requisitos (RELATÓRIO PL, 2014, p. 64).	A PL possui cinco certificações, sendo: a ISO 9001 - Processos, ISO 14001 - Sustentabilidade, ISO 20000 - Serviços Continuados, OHSAS 18001 e ISO 27001 - Segurança da Informação, sendo que a empresa está desenvolvendo o processo para a certificação ISO 22301 - Continuidade de Negócios e possui o MEG para excelência da Gestão (DIRETOR DE QUALIDADE).

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise desenvolvida no relatório e na entrevista da empresa base da pesquisa, foi possível detectar que a PL possui aderência as boas práticas de gestão propostas pelo IBGC que incorporam a (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa). O relatório da empresa aponta que as principais diretrizes da PL são definidas no acordo de acionistas e pelos instrumentos de Governança Corporativa com envolvimento dos controladores para aprovação. Vale destacar que o diretor de qualidade aponta a preocupação da empresa com todos seus *stakeholders*, destacando inclusive a existência de uma área na empresa destinada ao gerenciamento desta interação. O contexto da empresa se apresenta aderente ao apontado por Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009), que considera que os códigos de boas práticas emanam de necessidades e discussões da organização com seus *stakeholders* e se

consolidam como orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas. Adicionalmente o estudo de Campos (2006) afirma a importância da construção da Teoria de *Stakeholders* nas dimensões éticas no ambiente organizacional, permitindo aos gestores considerar os *stakeholders* em suas decisões.

A PL denota a Transparência de sua gestão fornecendo informações a sociedade e partes interessadas através de relatório do modelo GRI. Vale destacar que pela natureza societária da empresa ela não possui a obrigatoriedade de realizar esta divulgação de resultados. Assim a prática de gestão adotada pela PL corresponde as considerações feitas no estudo de Silva (2012) no qual a transparência envolve uma boa comunicação interna e externa, contemplando os patrimônios intangíveis que norteiam a ação empresarial e criam valor para a organização. Ressalta-se que a divulgação do desempenho de sua gestão se caracteriza como uma boa prática de governança, pois se enquadra no princípio da transparência das informações.

Durante a entrevista o diretor de qualidade posicionou a adoção do MEG em um contexto voltado a garantia da perenidade da empresa apoiado na sustentabilidade de suas atividades e respeito aos *stakeholders*. O posicionamento adotado pela PL se aproxima da abordagem de Muritiba e Muritiba (2015), que afirmam que a adoção dos princípios, códigos e leis abordados na Governança Corporativa se justificam frente à necessidade de as empresas estabelecerem práticas que apoiem o crescimento econômico e sustentável, e previnam a ocorrência de decisões equivocadas e fraudes por parte dos gestores.

A prestação de contas realizadas pela PL se apoia nos princípios propostos pelo IBGC, incluindo as atividades de auditoria interna e a auditoria dos sócios (acionistas) dos dados, que elaboram análise de desempenho e desenvolvem balanços financeiros. Essa ação da PL corresponde a abordagem do IBGC (2015) que relaciona o envolvimento dos agentes da governança que devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, comprehensível e tempestivo, assumindo as consequências de seus atos e omissões. De acordo com o relatório a PL possui várias práticas de prestação de contas e de interação com os controladores e as partes interessadas, sempre respeitando as necessidades específicas em relação à confidencialidade de informações.

Na parte de Responsabilidade Corporativa a PL considera relevante a sua área de *Compliance* que têm por objetivo zelar pelos requisitos legais. A empresa divide a gestão do *Compliance* entre três áreas. A área Jurídica é responsável pelo cumprimento estatutário na região que atua e condições legais. A área de Recursos Humanos é responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista. E finalmente a área Fiscal possui atribuições relacionada a parte tributária. A gestão de *Compliance* da empresa é aderente a proposição do IBGC (2015)

na qual os agentes de governança devem assegurar que toda a organização esteja em conformidade (*Compliance*) com os seus princípios e valores que por sua vez devem se apoiar em políticas, procedimentos e normas internas incluindo leis e os dispositivos regulatórios.

Os dados colhidos do Relatório do PNQ, e da entrevista realizada indicam que a empresa estabelece em sua gestão atenção com os principais elementos e práticas de Governança Corporativa. Esta atenção é manifestada pela empresa por meio de suas diretrizes e práticas de gestão. Um fato relevante identificado na entrevista, é que a motivação inicial em participar do PNQ emanou do CEO da empresa, que inclusive fez parte do conselho de gesto da FNQ. A manifestação do CEO da empresa no interesse em participar do PNQ foi apresentada e respaldada pelo conselho de administração, que incorporou em suas reuniões de conselho o monitoramento do processo. A aderência do conselho de administração no processo de implantação do MEG, se posiciona como um aspecto aderente a abordagem de Jensen (1993) que posiciona o CA como um mecanismo de controle eficaz, tendo a responsabilidade para o funcionamento da empresa, assim determinando as regras ao CEO e garantindo ajuda no controle da empresa.

De forma análoga Rossetti e Andrade (2014) afirmam a importância do CA para empresa como um mecanismo de força interna de controle, no qual não se pode separar as expressões Governança Corporativa e Conselho de Administração. Vale destacar, que na PL a o CA expressa em sua composição a associação entre o Grupo Promon e a Logicalis. A composição do conselho de administração da PL é aderente a abordagem de Correia et al. (2014) que evidencia a discussão dos principais mecanismos internos de Governança das empresas entre o CA e a estrutura de propriedade e controle. Adicionalmente destaca-se a proposição de Oliveira (2015) na qual os conselheiros com conhecimentos de assuntos relevantes do modelo de gestão, normalmente têm elevada qualidade decisória e de análise de negócios para os diversos assuntos alocados no conselho.

É possível consubstanciar as informações de relatório do PNQ e da entrevista, e estabelecer o entendimento de que a PL possui gestão apoiada no código de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC. Este fato fica melhor evidenciado, quando da análise do relatório do PNQ se identifica capítulos específicos que relacionam as boas práticas de GC como por exemplo no critério 1 – Liderança no item 1.2 – Governança, onde o PNQ está totalmente relacionado ao MEG e possibilita associação com as boas práticas de GC sugerido pelo IBGC que pode ajudar a empresa a se adaptar aos critérios do PNQ. A interação entre as boas práticas de Governança Corporativa e a gestão baseada no MEG posiciona-se de forma positiva conforme aponta o estudo de Buccelli e Costa Neto (2013). Par aos autores a principal

vantagem da adoção do modelo de excelência em gestão é a obtenção de um instrumento que possibilite a estruturação e o aperfeiçoamento dos processos gerenciais da organização. Corrobora para este entendimento o relato do entrevistado em que posiciona o MEG como essencial para a integração dos sistemas de gestão adotados pela PL. Vale destacar que a empresa possui certificação de vários sistemas de gestão, a saber: a NBR ISO 9001 sistema de gestão da qualidade, NBR ISO 14001 sistemas de gestão ambiental, OHSAS 18001 Sistema de Gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais, NBR ISO 27001 sistema de gestão da segurança da informação e NBR ISO 22301 sistema de gestão de continuidade de negócios e as boas práticas de Governança Corporativa do IBGC. A integração entre os sistemas na PL é suportada pelo modelo de excelência em gestão MEG.

A integração de normas realizada pela PL é consonante a abordagem de Brendler e Brandli (2011) que afirmam que as normas de certificações possuem um grande número de similaridades que facilitam a integração dos sistemas da qualidade, podendo permitir a sua implementação através de revisões e novas edições. Vale ressaltar que, segundo Lobo (2010) a certificação da empresa não é um prêmio de qualidade, mas significa verificar a conformidade com um documento de referência, no qual é indicado um conjunto de requisitos que a empresa precisa se organizar para atingir o reconhecimento de um determinado nível da organização.

O entrevistado afirmou que a participação e a premiação no PNQ não resultaram em desempenho superior da empresa, no comparativo aos exercícios anteriores. O entrevistado posicionou a adoção do MEG e das boas práticas de Governança Corporativa como uma ação voltada ao atendimento de uma gestão mais eficiente. O desempenho da PL difere do observado no estudo de Bassan e Martins (2015) no qual os resultados apontam para um desempenho melhor das empresas vencedoras do PNQ no período de 2000 a 2009 e que no período de pós premiação as empresas continuaram a obter resultados consistentes. Cabe ressalva que nos relatórios do PNQ estas informações foram tratadas como confidenciais, inviabilizando assim o pesquisador de identificar os impactos financeiros advindos da premiação.

Ainda na análise do desempenho financeiro resultante da premiação pelo PNQ, a não obtenção de um melhor desempenho por parte da PL se contrapõem ao observado por Brito (2005) que em seu estudo concluiu que após desenvolver testes de média e testes não paramétricos identificou que as empresas que chegaram nas fases finais do PNQ apresentaram uma lucratividade superior às demais empresas que não possuem informações sobre as práticas de gestão. Em outro estudo realizado por Feitosa e Pimentel (2013) afirma que empresas que fazem adoção ao modelo de gestão com envolvimento aos prêmios de qualidade podem ter resultados positivos em seu lucro líquido. Fatos que são confirmados por Bassan e Martins

(2015) que investigaram empresas vencedoras do PNQ, e identificaram nestas empresas, indícios de melhorias no Valor Econômico adicionado ao período de pós-adoção do modelo do prêmio.

A justificativa de não se observar melhor lucratividade após a conquista do prêmio, pode residir no fato de que a PL adota o MEG desde 1999. Ou seja, os benefícios decorrentes da utilização do MEG podem já estar incorporados na empresa ao longo do tempo, e a premiação estabeleceu apenas o reconhecimento das boas práticas executadas pela empresa e a projeção do seu nome no mercado em que atua.

Os resultados das entrevistas indicam que o PNQ influenciou positivamente na transparência, e na Prestação de Contas da PL, fato este que possui aderência a abordagem de Marshall Junior et al. (2012) que caracteriza o PNQ como um prêmio que estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras. Para o autor, a premiação se posiciona como um reconhecimento as empresas vencedoras como nível de desempenho “Classe Mundial” que se refere as empresas que se destacaram pela excelência de gestão de suas práticas e resultados.

A adoção do MEG possibilitou a PL um padrão de gestão superior, fato este interpretado como positivo, pois a sua atuação junto a seus clientes demanda a exposição de suas operações, haja vista que os seus produtos, são personalizados para as necessidades de cada cliente. Este posicionamento possui aderência na abordagem de Lopes (2014) na qual o mercado se apresenta cada vez mais competitivo e com crescente valorização das necessidades dos clientes, e neste cenário muitas empresas estão adotando políticas voltadas a gestão da qualidade como forma de garantir a satisfação dos seus clientes e dos *Stakeholders*.

Após a discussão dos dados frente ao referencial teórico desenvolvido, o capítulo seguinte apresenta as conclusões desta pesquisa.

## **6 CONCLUSÃO**

O objetivo da pesquisa foi analisar as relações mutuas entre a Gestão da Qualidade baseada no PNQ, e as boas práticas de Governança Corporativa. No desenvolvimento da pesquisa foi referenciado o estudo de caso na Empresa PromonLogicalis que participou da pesquisa, e foi premiada no PNQ no ano de 2014.

Para o atendimento do objetivo geral a pesquisa se apoiou em objetivos específicos, estruturados para estabelecer um crescente de informações que resultassem no entendimento da questão de pesquisa.

O primeiro objetivo específico definido na pesquisa foi identificar se o Conselho de Administração possui influência nas políticas de qualidade no envolvimento com o PNQ. Os dados revelam que o Conselho de Administração foi parte integrante do processo de implantação do MEG, e da gestão da qualidade da empresa. A proposta inicial de incorporação do MEG e da adoção de sistemas de gestão baseados na qualidade da empresa foi do CEO da empresa, que foi apoiada e incorporada pelo Conselho de Administração. As ações referentes ao processo de implantação e posteriormente de manutenção dos sistemas de gestão são monitoradas pelo Conselho de Administração e constam das atas de reunião. A sistemática adotada pela empresa, caracteriza um profundo enlace entre a Governança Corporativa e o Modelo de Excelência de Gestão MEG e por consequência com as políticas de qualidade. Destaca-se ainda que a gestão da empresa é consonante com as boas práticas de Governança apontadas pelo IBGC.

Para o segundo objetivo específico que é o de identificar se as ações destinadas a implantação e manutenção do PNQ auxiliam na transparência das informações da empresa. Observou-se na análise do relatório do PNQ, e no relato do diretor de qualidade, a preocupação da empresa em divulgar seus resultados decorrentes da gestão que realiza. Observou-se dois protocolos de interesse no processo de transparência das informações. O primeiro relacionado a divulgação dos resultados segundo o modelo de relatório do GRI. Esta ação possibilita a todos os interessados analisar as informações segundo o padrão da sustentabilidade, ou seja, abordando aspectos sociais, ambientais e financeiros da empresa. A divulgação deste relatório segundo os padrões do GRI, possibilita a sociedade estabelecer comparativos com outras empresas que também divulguem seu desempenho segundo o modelo do GRI. O segundo protocolo de divulgação das informações é a realização de reuniões com todos os funcionários, funcionários sócios e sócias da empresa. Nesta reunião além de apresentar os dados os participantes podem realizar questionamentos e tirar dúvidas. Esta ação apresenta a importante

característica de interatividade entre as partes, o que auxilia a dirimir eventuais dúvidas ou conflitos entre as partes. Estas ações da empresa, também se enquadram dentro do contexto de boas práticas propostas pelo IBGC.

Apresentou-se como terceiro objetivo específico identificar no relatório PNQ 2014 da empresa PromonLogicalis, se as informações apresentadas exprimem as boas práticas de GC. O relatório elaborado para atender aos critérios do PNQ elaborado pela PromonLogicalis apresenta vários itens aderentes as boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC. Assim, além de aderência a boas práticas o relatório expressa a preocupação da empresa com a sua Governança Corporativa. A aderência de práticas de governança apresentadas no relatório elaborado pela PromonLogicalis perpassa a vários critérios estabelecidos pelos critérios do PNQ, com destaque para: participação do conselho de administração nas ações que envolvem a validação de características pertinentes a gestão da empresa. A prática de condutas que atendam aos requisitos legais estabelecidos, bem como ações corretivas caso sejam identificados desvios de conduta que são geridas pelo departamento jurídico, de Recursos Humanos e Financeiro; Ações estas que também são monitoradas pelo próprio CEO da empresa, ratificando assim o *Compliance* da empresa. Que além destes aspectos envolve ainda a existência de um Comitê de Gestão de Riscos com a finalidade de alimentar o *Board* com informações que possam comprometer as atividades da empresa. A Transparência da empresa divulgando seus resultados via relatório modelo GRI se posiciona como importante prática de governança. Associa-se a esta característica ainda a realização de auditorias internas e externas. A responsabilidade Social Corporativa se apresenta associada em vários pontos do relatório da PromonLogicalis.

A associação das conclusões oriundas dos objetivos específicos possibilita afirmar a existência de relações mutuas entre a Gestão da Qualidade baseada nos critérios do PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa preconizadas pelo IBGC. Observa-se ainda que o modelo de gestão da qualidade baseado nos critérios do PNQ que recebe a denominação de modelo de Excelência em Gestão – MEG atua como sustentação e integração de outros sistemas de gestão, posicionando-se assim como elemento central da gestão da empresa.

Como limitação desta empresa, se apresenta o fato de não ter conseguido entrevistar um membro do conselho de administração. A expectativa desta entrevista era a de colher dados de ratificassem, ou não, as informações colhidas no relatório do PNQ e na entrevista. A não realização desta entrevista está relacionada a compromissos dos membros do Conselho que inviabilizaram o agendamento de uma data. Vale destacar, que apesar desta limitação o

confronto dos dados obtidos no relatório do PNQ e na entrevista, apontaram uma robustez de informações, que validam o atendimento dos objetivos apresentados.

Como perspectiva de estudos futuros emana o interesse em reproduzir esta pesquisa em outras empresas vencedoras do PNQ. Estas pesquisas estabeleceriam um cenário mais amplo da relação entre as práticas do Modelo de Excelência em Gestão do PNQ, e as boas práticas de Governança Corporativa do IBGC.

## **REFERÊNCIAS**

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – **NBR ISO 14001:2015 – Sistemas da Gestão Ambiental – Requisitos com orientação para uso.** 3<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, out. 2015.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – **NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos com orientação para uso.** 3<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, set. 2015.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses.** 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- AGUILERA, Ruth V.; CUERVO-CAZURRA, Alvaro. Codes of Good Governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. O. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** São Paulo: Saint Paul, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.
- BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; LEE, L. On the effectiveness of private transnational governance regimes—Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. **Journal of World Business**, v. 50, n. 2, p. 312-325, 2015.
- BASSAN, H.; MARTINS, R. A. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. **Production**. v. 26, n. 1, São Paulo, 2015.
- BLACK, B. S.; DE CARVALHO, A. G.; SAMPAIO, J. O. The evolution of corporate governance in Brazil. **Emerging Markets Review**, v. 20, p. 176-195, 2014.
- BM&FBOVESPA – **A nova Bolsa de Valores: Informações sobre empresas.** Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em 02/11/2015.
- BRENDLER, E.; BRANDLI, L. L. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 27-40, 2011.
- BUCCELLI, D. O.; COSTA NETO, P. L. O. Prêmio nacional da qualidade: Gestão da qualidade ou qualidade da gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. **Anais...**, Salvador: ABEPROM, 2013.
- CAMILO, S. P. O.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Da harmonização do conflito de interesses ao papel externo do conselho de administração: uma conotação contributiva ao desempenho. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2011.
- CAMPOS, T. L. C. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAIB, E. B. DA. **Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica**. 126 f. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação de Engenharia) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

COLLIER, D. A. Service, please: The Malcolm Baldrige National Quality Award. **Business Horizons**, v. 35, n. 4, p. 88-95, 1992.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Remuneração, composição do conselho de administração e estrutura de propriedade: evidências empíricas do mercado acionário brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 2-37, 2014.

COSTA, H. G. et al. **Modelo multicritério para avaliação e classificação da gestão organizacional: proposta e caso de uso**. **Production**, v. 24, n. 3, p. 521-535, 2014.

DE MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; CHAMONE, S. G. R. The Brazilian National Quality Award: sharing some best practices of the winner in 1993. **Technovation**, v. 14, n. 10, p. 657-678, 1994.

FARIAS, S. R. L. **Aplicação de princípios da Governança Corporativa pela PREVI: o caso Magic Park**. Rio de Janeiro, 2011.

FEITOSA, G. M.; PIMENTEL, R. C. O impacto da adoção no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) no desempenho Financeiro das empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: MEG – Modelo de Excelência da Gestão. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em 18/06/2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico de gestão organizacional**. 20<sup>a</sup> ed. São Paulo: FNQ, 2016.

GODOY, A. S. **Aplicação Estudo de Caso Qualitativo. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos Bad**, v. 20, n. 2, p. 6-18, 2004.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. **O aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**. 207 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5<sup>a</sup>.ed. 2015. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em 05/04/2015.

**INSTITUTO BRASILEIRO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4<sup>a</sup> ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2009.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5<sup>a</sup> ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JACOB, R. A.; MADU, C. N.; TANG, C. Financial performance of Baldrige Award winners: a review and synthesis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 2, p. 233-240, 2012

JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **the Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.

KRUGLIANSKAS, I.; GIOVANNINI, F. Eficácia organizacional: um estudo multicasos de sistemas de gestão da qualidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 1, p. 83-95, 2005.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**, 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Érica, 2010.

MACHADO JUNIOR, C. **Teoria e Concepção de Empresas: Fundamentos para a Gestão pela Qualidade em Empresas Vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade**. 168 f. Dissertação (Mestrado do Programa Interdisciplinar em Educação, Administração e Comunicação) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**, 10<sup>a</sup> ed., Editora FGV, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**, 1<sup>a</sup> ed., Editora FGV, 2012.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. SPE, p. 23-35, 2005.

MELLAT-PARAST, M. A longitudinal assessment of the linkages among the Baldrige criteria using independent reviewers' scores. **International Journal of Production Economics**, v. 164, p. 24-34, 2015.

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011.

MENDES, M. F. R. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Universidade do Minho, Portugal, 2007.

MIZUMOTO, F.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

MORENO, J. A. **O modelo de excelência de gestão do prêmio nacional da qualidade-PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. 154 f. Dissertação (Mestrado do

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. **Governança Corporativa Conceitos Básicos e Modelo Universal**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Gepra, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3<sup>a</sup>. ed., São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

OOI, K. B. TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 11, p. 5167-5179, 2014.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PNQ. Relatório Organizacional Prêmio Nacional da qualidade - PromonLogicalis. 2014.

RIGONI, José Ricardo. **Norma ISO 9001 – O que é e como funciona**. sobreadministração.com. 08/05/2013. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-como-funciona-iso-9001/>>. Acesso em 08/09/2016.

PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. Motivações para a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa segundo diretores de relações com investidores. **Revista Base**, v. 9, n. 3, p. 255-269, 2012.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria de processos na busca da qualidade e competitividade**, 5<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios do Curso de Administração**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVESTRO, C.; MAZZOCHI, G. Comparativo dos prêmios de excelência em gestão da qualidade. In: Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha, 2, 2014, São Pelegrino, **Anais...**, São Pelegrino, 2014.

TRONCO, C. R. et al. Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social-SGI: uma experiência de implantação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, Bauru, **Anais...**, Bauru, 2005.

**VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **ANEXO**

### **Roteiro da entrevista realizada na PromonLogicalis.**

A entrevista buscou identificar as convergências entre as boas práticas de Governança Corporativa com o sistema de Gestão baseado na excelência da Qualidade PNQ.

- 1) A PromonLogicalis incorpora na sua gestão as boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC? Ex:(Boas Práticas de GC: a) Transparéncia (*Disclosure*), b) Prestação de Contas (*Accountability*), c) Equidade (*Fairness*) e Cumprimento de normas d) (*Compliance*).
- 2) Como a PromonLogicalis proporciona a transparéncia de seus resultados para os acionistas e demais interessados? Realiza a divulgação de relatórios como o GRI - *Global Reporting Initiative – Iniciativa Global de informação*?
- 3) Como a PromonLogicalis realiza a prestação de contas de suas atividades e os seus dados são auditados?
- 4) Quais são os procedimentos adotados pela PromonLogicalis voltados ao Cumprimento das normas Legais?
- 5) Quais características das Boas práticas de Governança Corporativa que podem ser geridas de forma integrada com os critérios de excelência da Qualidade propostas pelo PNQ?
- 6) Quais são os sistemas de gestão que a PromonLogicalis possui (exemplo: Boas práticas de Governança Corporativa X Critérios de excelência do PNQ X ISO 9001 X ISO 14001, OHSAS 18001, entre outros)?
- 7) Como a PromonLogicalis busca integrar os sistemas de gestão que possui (Boas práticas de Governança Corporativa X Critérios de excelência do PNQ X ISO 9001 X ISO 14001, OHSAS 18001 entre outros)?
- 8) Qual é a influência das Boas práticas de Governança Corporativa e os Critérios de excelência do PNQ no momento de elaborar o plano estratégico da empresa?
- 9) Quais conflitos a PromonLogicalis identificou na adoção de diferentes modelos de gestão?
- 10) Como a adoção das boas práticas de GC e outros sistemas de gestão auxiliam a PromonLogicalis no seu desempenho financeiro?
- 11) Quem a PromonLogicalis entende ser seus principais *Stakeholders* (agentes que influenciam na gestão da empresa)?

- 12) Qual é a composição do Conselho de Administração da PromonLogicalis? É possível fornecer a Quantidade de membros, a formação dos membros, e se os mesmos possuem experiência relacionada a excelência de gestão?
- 13) Qual é a influência do Conselho de Administração na adoção dos modelos de gestão e em particular com as Boas Práticas de GC?
- 14) O conselho de Administração participou das decisões relacionadas a adoção dos critérios de excelência propostos pelo PNQ? Este assunto foi tratado nas reuniões do conselho?
- 15) Qual a influência da adoção dos critérios de excelência do PNQ para a perenidade da empresa?
- 16) Como a PromonLogicalis identifica as necessidades de seus clientes, e quais os mecanismos que possui para atender a estas necessidades?
- 17) A PromonLogicalis teve problemas de adaptação de seus funcionários no processo de introdução dos critérios do PNQ? A empresa necessitou realizar intervenções para adaptar o modelo de gestão a cultura organizacional da PromonLogicalis?
- 18) A empresa necessitou realizar ajustes operacionais ou em processos de gestão para se adequar aos 8 critérios de análise propostos pelo PNQ?
- 19) O fato de a Promon ter sido premiada com o PNQ permitiu que a empresa pudesse obter lucros diferenciados se comparado a outros períodos?
- 20) Como a busca pelo PNQ - Prêmio Nacional da qualidade influenciou na Transparência e prestação de contas da empresa?
- 21) A PromonLogicalis acredita que a adoção do MEG - modelo de excelência da gestão possibilita a sua utilização como um instrumento de atualização de sua estruturação e de aperfeiçoamento dos processos gerenciais da organização?