

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GESTÃO DE PESSOAS, ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SEGUROS**

**Carmen Sílvia Pereira, M.Sc.**

carenat@hotmail.com

**Oswaldo Luís Gonçalves Quelhas, D.Sc.**

quelhas@latec.uff.br

Universidade Federal Fluminense (UFF), Mestrado em Sistemas de Gestão  
Niterói, RJ, Brasil

### **RESUMO**

O presente texto tem como objetivo discutir aspectos relacionados às boas práticas de governança corporativa em uma empresa brasileira do setor de seguros, saúde suplementar e previdência complementar, abrangendo questões sobre o relacionamento do principal instrumento de governança – o conselho de administração – com um dos seus stakeholders: as pessoas (funcionários). Por meio de um estudo de caso são avaliados e comparados os resultados de três pesquisas: a primeira, realizada em 2001, sobre o estágio de governança corporativa em 53 grandes empresas brasileiras; a segunda, realizada pela autora deste trabalho, junto a conselheiros da empresa para avaliar qualitativamente o modelo de governança adotado comparando-o com o estudo de 2001. A terceira pesquisa refere-se a um estudo de “clima organizacional” realizado em 2003, contratado a uma consultoria especializada. A seguir, é realizada a análise dos resultados das três pesquisas, concluindo-se que o modelo de governança adotado classifica-se como “modelo emergente”, porém o desenvolvimento do modelo adotado pela empresa em questão não alcança seus três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), uma vez que os resultados da pesquisa de “clima” indicam hiatos de comunicação entre as práticas de governança e a correspondente percepção das pessoas (gestores e funcionários).

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Gestão de Pessoas. Clima organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização modificou o paradigma clássico das ciências sociais baseado nas sociedades nacionais sendo substituído por um emergente, baseado na sociedade global. As forças que atualmente operam a economia estão reduzindo os espaços do Estado-Nação e este para se proteger une-se em blocos geopolíticos celebrando acordos internacionais (VIEIRA, 2002).

Diante desses fatos pode-se inferir que o fenômeno da globalização está associado aos processos econômicos, especialmente aqueles que tratam da ampliação dos mercados e da circulação de capital.

Complementando esse fenômeno surgem as privatizações, desregulamentação e flexibilização dos mercados, alterando o seu funcionamento, gerando um conjunto de eventos, dentre eles a “crescente unificação dos mercados financeiros internacionais e nacionais num circuito único de mobilidade de capital” (GRÜN, 2003).

Assim, o agente mais dinâmico da globalização passa a ser o mercado que se transformou na matriz “estruturadora” da sociedade, sobrepondo-se às fronteiras nacionais. Atualmente são as corporações financeiras, e não os governos, que decidem sobre câmbio, taxa de juros, rendimento da poupança, investimentos, preços e etc. (VIEIRA, 2002).

Por outro lado, a globalização ao ampliar o acesso e acelerar a demanda por produtos e serviços, trouxe também a organização dos clientes, consumidores, investidores e *stakeholders*, em entidades de defesa de seus interesses que passam a exigir maior clareza e controle das transações comerciais e especialmente, exercer pressão por transparência nos negócios, inclusive quanto à responsabilidade social empresarial.

Segundo Grün (2003) nos últimos anos instalou-se no meio empresarial brasileiro uma discussão sobre a Governança Corporativa, em princípio, como uma maneira de organizar as relações entre as empresas e o mercado financeiro e a partir de 1999, a questão adquiriu maior relevância por causa da tramitação da nova Lei das Sociedades Anônimas – Lei Federal 10.303 – e o “novo mercado de capitais”, inaugurado na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BOVESPA.

Focando-se o campo da gestão organizacional infere-se que essas transformações econômicas modificaram os modelos de gestão, os quais começaram a ganhar contornos cada vez mais sistêmicos, exigindo das empresas a adoção de novas estratégias e uma multiplicidade de habilidades dos gestores para garantir a sustentabilidade dos negócios. Assim, somados aos muitos modelos de gestão (qualidade, ambiental, saúde e segurança do

trabalho e de pessoas), junta-se outro elemento que passa a integrar o “dia-a-dia” das grandes organizações: a Governança Corporativa, cujos princípios fundamentais são: transparência (*Disclosure*), equidade (*Fairness*), prestação de contas (*Accountability*), cumprimento das leis (*Compliance*) e ética (*Ethics*).

Na América Latina a governança corporativa é reconhecida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2003) como uma das questões cuja importância vem crescendo rapidamente, tendo no setor privado o principal instrumento para a promoção de bem-estar social. Com a privatização de empresas estatais, os países latino-americanos passaram cada vez mais a depender do setor privado para criar novas oportunidades de emprego, gerar receita fiscal e fornecer produtos e serviços aos consumidores e promover o desenvolvimento. A criação de empregos, o desenvolvimento de tecnologia própria e, em última instância, a competitividade internacional das economias latino-americanas precisa fundamentar-se sobre uma base formada por empresas não engessadas por elevados custos de capital e capazes de adaptar as boas práticas administrativas e de governança corporativa ao seu contexto local.

Isto também quer dizer que as práticas de boa governança devem ir além do atendimento as crescentes expectativas dos acionistas (*stockholders*); deve-se somar outros ingredientes à gestão corporativa e passar a considerar-se todos os envolvidos (*stakeholders*) e desenvolverem-se práticas de gestão socialmente responsável, que incluam aspectos relacionados com ética e transparência, cliente e consumidor, meio ambiente, fornecedores, governo e sociedade, a comunidade e as pessoas que integram o corpo de funcionários da organização, pois nesse novo ambiente corporativo, segundo Grayson & Hodges (2002) “tudo o que acontece com as empresas interessa à sociedade, de modo que tudo o que acontece com a sociedade deverá interessar às empresas”.

### 1.1 O PROBLEMA

Para Lodi (2000) o setor empresarial brasileiro até os anos 60, era caracterizado por forte presença do acionista controlador familiar, acumulando funções na gestão da empresa. A partir dos anos 70, aparecem os primeiros conselhos de administração dividindo o poder entre os acionistas e os profissionais da gestão, como por exemplo, o Mappin, Docas de Santos, Grupo Monteiro Aranha e Villares. A seguir a Lei Federal 6.404/76 tornou compulsória a prática dos conselhos de administração nas grandes empresas estabelecendo a criação de um órgão superior para orientar a estratégia da empresa e definir melhor relacionamento entre os

acionistas controladores e minoritários. Porém muitas empresas não assimilaram essa nova exigência e criaram conselhos apenas para atender a lei, preenchendo cargos com amigos da casa.

Na década seguinte verificaram-se no mercado de seguros, saúde suplementar e previdência complementar, alguns novos marcos regulatórios, como a liberação da entrada de empresas estrangeiras no mercado; a quebra do monopólio ressegurador e a permissão à participação de capital estrangeiro na operação de planos e seguros de saúde. Isto significou o fim da “reserva de mercado” no país e o setor passou a se inserir no mercado globalizado. (FENASEG, 2003).

E é a partir desse período que, segundo Lodi (2000) surge a idéia da chamada governança corporativa, termo que está em uso há muito tempo nos países avançados, mas que no Brasil s é ainda recente, mas vem ganhando espaço no meio empresarial e, especialmente no meio acadêmico. A partir do ano 2000 o governo brasileiro toma algumas iniciativas institucionais relevantes, que vieram fortalecer ainda mais essa discussão. Tais medidas são:

- As reformas implantadas pela nova Lei das S/A (Lei 10.303/01);
- O programa de listagem para empresas que adotam princípios diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa, dividindo em três níveis (Nível I, Nível II e Novo Mercado), conhecido como “Novo Mercado da BOVESPA”;
- A iniciativa do Conselho Monetário Nacional – CMN – de permitir às entidades de previdência privada, investimentos percentualmente maiores em ações de companhias listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa;
- O "Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas" do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que visa entre seus objetivos estimular a adoção de práticas de boa governança corporativa.

Para avaliar a adoção dessas novas medidas e iniciativas e visando impulsionar as companhias que tem aspiração de competitividade e fazer crescer a implantação da governança corporativa é que duas empresas de consultoria a *Korn/Ferry International* e a *McKinsey & Company* realizaram em outubro de 2001 um estudo sobre a governança corporativa nas maiores empresas brasileiras, cujo diagnóstico inicial demonstrou que

embora algumas empresas considerem importante, ainda não se sentem atraídas a adotar boas práticas de governança.

Segundo Costa & Visconti (2000), o conceito de governança corporativa está relacionado com o reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais mais amplo do que o composto por seus acionistas. A governança corporativa, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem: os empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

Essa visão de governança expressa compromissos que vão além daqueles obrigatórios, tais como o cumprimento da legislação trabalhista, tributária e social, ambiental, de usos do solo e outros. Expressa a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida da sociedade, do ponto de vista ético, social e ambiental (COSTA & VISCONTI, 2000).

Assim, considerando-se tal contexto, o principal desafio das grandes organizações está em encontrar uma fórmula balanceada de gerenciamento dos negócios, que atenda não apenas às exigências internas dos *shareholders*, mas também a dos *stakeholders*, mormente nos aspectos relacionados com a gestão de pessoas, pois estas compõem um importante elemento constituinte desse universo.

Como as atividades de saúde suplementar, previdência complementar e de seguros estão inseridas no contexto empresarial apresentado e, levando-se em conta os resultados das análises divulgadas pelo estudo da *Korn/Ferry & McKinsey* em 2001, é que se apresentam questões que despertaram o interesse no desenvolvimento deste texto.

Partindo-se da premissa de que as boas práticas de governança corporativa garantem sustentabilidade aos negócios, e que as pessoas (gestores e funcionários) que integram a organização são os principais atores que podem conduzi-la aos objetivos, surge a seguinte indagação: Os gestores e funcionários da organização percebem as práticas de governança corporativa implementadas pelo conselho de administração, como algo benéfico para organização e para si mesmos? A gestão de pessoas da organização está integrada com o modelo de Governança Corporativa implementado?

## 1.2 OBJETIVOS

Considerando que a implementação e desenvolvimento da governança corporativa, estão relacionadas com a gestão de pessoas, especialmente as empresas prestadoras de serviços, onde o relacionamento e interação entre as pessoas são o principal insumo, são investigados, neste texto os aspectos do funcionamento da Governança Corporativa em uma organização brasileira do setor de seguros, saúde suplementar e previdência complementar, comparando-os com preceitos profissionais recomendados de melhores práticas, bem como discute o modelo adotado de Governança Corporativa e a sua relação com um dos seus *stakeholders*, qual seja o seu corpo de gestores e funcionários.

Em desdobramento, tem-se como objetivos específicos investigar as práticas do conselho e conselheiros no que se referem as seguintes dimensões:

- Responsabilidade: contemplando aspectos relacionados à dedicação, ética, conduta, funções, atribuições e responsabilidades legais do conselho;
- Perfil: refere-se às características da corporação, seus investidores, do conselho, dos conselheiros e de CEOs, os critérios de escolha e nomeação de conselheiros, bem como às formas adotadas para composição, organização e reforma do conselho;
- Atuação e Avaliação: aborda como deve funcionar, e como funciona efetivamente, o conselho e forma de avaliação de conselheiros e conselhos;
- Pessoas: investiga a evolução das relações entre o conselho de administração e respectiva equipe de gestores executivos e funcionários em geral, quanto à percepção das práticas de governança implementadas, e se estas estão refletindo positivamente no clima organizacional.

Com o intuito de elucidar o problema levantado pretende-se responder, por meio de um estudo de caso, às seguintes perguntas:

- Existe integração entre governança corporativa e gestão de pessoas na empresa?
- Os três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) da empresa estão harmonicamente integrados, de modo a interpretarem as metas e objetivos estabelecidos pelo modelo de Governança Corporativa?
- Existem outras pesquisas realizadas sobre Governança Corporativa com foco no mesmo escopo deste trabalho?

## 2. METODOLOGIA

Considerando-se a classificação apresentada por Gil (1999), pode-se definir a presente pesquisa da seguinte forma:

1. **Quanto a sua natureza:** é uma pesquisa aplicada pela natureza prática que envolve seu escopo;
2. **Pela abordagem adotada:** é uma pesquisa qualitativa, especialmente porque não envolve cálculos numéricos que possam quantificar os dados coletados, e ainda, procura estabelecer relações entre os fenômenos e fatos pesquisados, relacionando-os com outros já pesquisados, especialmente em literatura consagrada.
3. **Quanto aos objetivos:** é uma pesquisa exploratória e descritiva pois tem como finalidade esclarecer e modificar conceitos e idéias, e visa proporcionar uma visão geral do problema. É também descritiva porque visa descrever um ou mais fenômenos e suas características, bem como estabelece relações entre as suas variáveis.
4. **Quanto aos procedimentos:** a pesquisa é um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de seguros, saúde suplementar e previdência complementar. O item a seguir apresenta maiores esclarecimentos, quanto aos procedimentos da presente pesquisa.

### 2.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A abordagem a respeito dos procedimentos (estratégia) do presente artigo é um estudo de caso, na medida em que ele se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de um universo escolhido possibilita, segundo Gil (1999) a compreensão da generalidade do mesmo, ou no mínimo, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior.

Portanto, é apresentado um estudo de caso que tem como escopo a investigação dos aspectos do funcionamento da Governança Corporativa em uma organização brasileira do setor de seguros, saúde suplementar e previdência complementar e discutir o modelo de Governança Corporativa adotado e a relação dessas práticas com um de seus *stakeholders*, representado pelo conjunto de funcionários (gestores e não gestores).

## 3. DADOS GERAIS

Cabe esclarecer que de acordo com o Código de Ética da empresa, não é permitida a divulgação de dados e informações, e por esta razão não será divulgada a razão social da empresa pesquisada, ressaltando-se porém que todos os dados coletados e apresentados neste texto correspondem à realidade.

### 3.1 HISTÓRICO

A empresa iniciou suas atividades em 1895 na operação do mercado brasileiro de seguros. Em 1918 lançou o Seguro de Sócios, Patrões e Empregados, a primeira forma de seguro de vida em grupo do mercado brasileiro.

Na década de 20, revolucionou o mercado colocando no mercado os Seguros de Automóveis, de Acidentes Pessoais e o Sistema de Capitalização. Em 1940, introduz no país o seguro de responsabilidade civil.

Em 1964, a Lei nº 4.594, altera a estrutura do processo de comercialização do seguro, substituindo a sociedade seguradora pelo corretor. Na década de 70, a companhia dá início às atividades na área de saúde, com a constituição do escritório de administração de Seguro Saúde. Em 1977, estabelece uma associação com um grupo alemão do setor de seguros industriais.

Em 1987, inicia operações de serviços de previdência complementar e em 1989 lança o seguro saúde, o primeiro do gênero no Brasil. Nesse período consolida a sua liderança no mercado segurador do Brasil e da América Latina.

Em 1997, associa-se a quatro empresas seguradoras, formando um consórcio de seguros de crédito à exportação, destinado a operar no segmento de seguros para o comércio externo. Ainda neste ano, constitui uma *joint-venture* com uma empresa líder na área de seguro saúde e uma das maiores seguradoras norte-americanas.

Em 2000, 49% das ações da companhia são adquiridas por uma das maiores instituições financeiras e de seguros do mundo. Os 51% restantes permanecem nas mãos dos acionistas originais. Presente em 60 países, o novo acionista está entre os maiores conglomerados financeiros do mundo, sendo também a maior seguradora internacional na América Latina e uma das cinco maiores seguradoras norte-americanas. Atualmente, o grupo tem 115 mil funcionários.

### 3.2 CÓDIGO DE ÉTICA

A empresa possui um código de ética que contém normas pelas quais devem pautar a conduta funcional no relacionamento interno e externo. É vedado a todos o uso do cargo para obtenção de facilidades ou qualquer forma de favorecimento, para si ou para outrem, sendo absolutamente intolerável qualquer conduta que possa ser caracterizada como assédio sexual ou moral, discriminatória em função da cor, origem e procedência, classe social, sexo, religião, idade ou aspecto físico.

É proibido qualquer tipo ou espécie de propaganda política nas dependências da companhia ou com a utilização de seu nome, logotipo, marcas comerciais ou bens. Na participação de atividade político-partidária, tanto gestores como funcionários devem agir por si próprios, nunca dando a impressão, por mais velada que seja, de que o fazem em nome ou por interesse da empresa.

É vedado a qualquer gestor ou funcionário, assim como a seu cônjuge ou parente até segundo grau (filhos, pais e irmãos), participar, direta ou indiretamente, seja como dirigente, acionista, sócio ou cotista, de empresa fornecedora de materiais, mobiliários, equipamentos ou outros bens para a companhia, ou de empresa que prestem serviços terceirizados, salvo tenha sido autorizado, formal e previamente, pela Auditoria Interna.

Nenhum gestor ou funcionário poderá exercer qualquer atividade externa remunerada que possa de alguma forma comprometer o adequado exercício de suas atividades na companhia. É vedada a realização de investimentos pessoais em negócios que concorram com os da companhia ou que com ela interfiram negativamente ou sejam contrários aos seus interesses.

A admissão, no quadro da empresa, do cônjuge ou parente até segundo grau (filhos, pais e irmãos) de atuais funcionários, somente poderá ser efetivada com as autorizações prévias do Vice-Presidente da área e do Vice-Presidente Executivo.

Fica assegurado aos gestores e funcionários o direito de participar de negócios de natureza particular ou pessoal estranhos aos da empresa, desde que tais negócios não interfiram ou conflitem com os interesses da mesma e nem resultem de informações confidenciais obtidas na Companhia em razão do exercício do cargo ou função.

Constitui falta grave revelar a terceiros ou mesmo a divulgar internamente a funcionários da própria companhia, informações ou dados recebidos ou obtidos em caráter confidenciais, os quais somente poderão ser liberados quando se tornarem públicos ou sua divulgação for autorizada.

É terminantemente proibido aos administradores e funcionários receberem comissões, abatimentos e/ou favores pessoais valendo-se de seus cargos e funções na Companhia.

Os gestores e funcionários não poderão auferir e nem conceder qualquer forma de reciprocidade, ganhos ou vantagens pessoais junto a instituições financeiras, corretores, segurados ou clientes em geral valendo-se de seu relacionamento profissional.

É vedado ainda, em razão do cargo ou função exercida, receber presentes de quem quer que seja. Tal proibição não se aplica ao recebimento de brindes, como tais entendidos aqueles

que não tenham valor comercial ou sejam distribuídos a título de cortesia, propaganda ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas e que não tenham valor superior a R\$ 200,00 (duzentos reais), a valor de mercado, importância esta que poderá ser atualizada pelo Comitê Executivo.

Todas as transações da companhia devem ser suportadas por documentação hábil, e deverão ser imediata e devidamente registradas em livros e em contas próprias. Nenhum pagamento ou recebimento poderá ser feito em desacordo com a finalidade para o qual foi autorizado. Cabe ao Comitê Executivo a gestão do código de ética, sendo também o responsável pela sua atualização.

#### **4 IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO RELACIONADAS À INTEGRAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS**

Neste item são apresentados os dados capturados junto às unidades de negócios da empresa e suas respectivas análises com o objetivo de fornecer informações objetivas para a resposta às questões deste estudo.

Na coleta dos dados sobre o clima organizacional, utilizou-se o relatório da pesquisa realizada pela *Hay do Brasil* e apresentada aos gestores e funcionários. A partir dessa apresentação foram realizadas reuniões com os gestores e suas equipes para o planejamento de ações de melhoria do clima da área, pois toda a empresa tem como meta no *Balanced Scorecard - BSC* das suas áreas, a melhoria de 5%.

Além destas diferentes consultas às bases de dados, foram analisados os resultados das pesquisas de clima efetuadas junto aos gestores e não gestores. Como esclarecimento denomina-se gestor aquele funcionário que exerce funções de chefia na empresa, e os não-gestores são os funcionários das demais funções (técnicos e administrativos).

O estudo tem uma preocupação maior de focar análise qualitativa dos dados sem se ater com profundidade aos seus aspectos numéricos. Isto significa que as análises ensejam um certo grau de incertezas, pois o pesquisador está diretamente envolvido nos procedimentos técnicos, não só na análise, como também desenvolve atividades profissionais na empresa pesquisada.

#### 4.1 AS PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

No ano de 2001 ocorreu um evento importante na empresa pesquisada, qual seja a aquisição de 49% das ações por parte de um grande grupo estrangeiro (holandês). A partir dessa aquisição, e visando maior dinamismo na gestão, foi implementado o modelo de Governança Corporativa.

No mesmo ano a empresa contratou a *HAY Group*, empresa especializada em pesquisas que realizou um estudo baseado numa pesquisa de Clima Organizacional, utilizando uma amostragem de 1471 pessoas, entre gestores e não gestores. A população pesquisada teve uma adesão de 100%, pois a direção da empresa tornou obrigatória a resposta ao questionário executivo que continha 102 questões. Essa pesquisa apresentou como resultado global o índice de 43% de grau de favorabilidade, ou seja, do total da amostra pesquisada, apenas 43% (633 pessoas) consideraram que o clima organizacional era favorável.

Com a intenção de melhorar o clima organizacional a alta direção elevou o status do setor de Recursos Humanos, do nível tático (gerencial) para o nível estratégico e decidiu fortalecer a área de gestão de pessoas criando a vice-presidência de Recursos Humanos. Assim a área de gestão de pessoas passou a fazer parte das decisões estratégicas da empresa, e com isto esperava-se diminuição de hiatos de comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa.

Em 2003, foi realizada uma nova pesquisa de clima organizacional e de acordo com os relatórios da *HAY Group*, ela teve os seguintes objetivos:

- Identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima da Organização;
- Criar uma base de informações objetivas dos aspectos que impactam a satisfação dos funcionários;
- Orientar a definição de ações futuras para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.
- Efetuar comparações com a pesquisa anterior (2001), para identificar a evolução dos índices de favorabilidade.

O questionário distribuído era idêntico para todos os níveis da organização e somente foi possível comparar-se 43 questões com o questionário de 2001 por serem semelhantes entre as duas pesquisas. É oportuno observar que os resultados dessa comparação foram divulgados a toda empresa, no primeiro trimestre do ano de 2004.

A pesquisa de 2003, foi realizada no período compreendido entre novembro e dezembro de 2003, e foram distribuídos questionários a toda população da empresa que tem 6.229 colaboradores. Não houve obrigatoriedade de resposta e o índice de adesão foi de 54%, ou 3383 pessoas entre gestores e funcionários

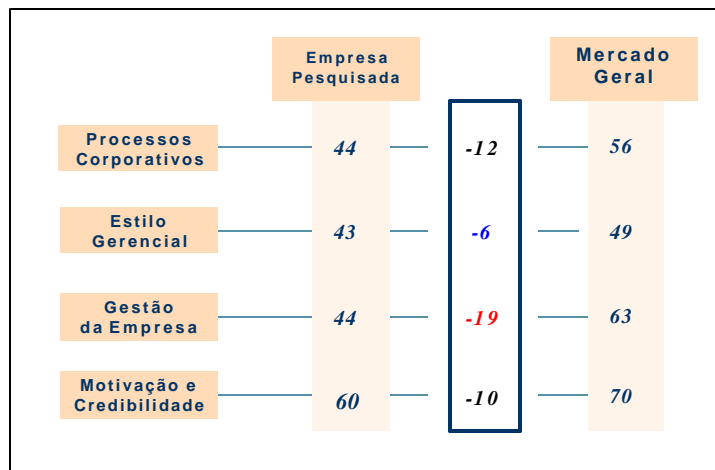
A população respondente composta de 3383 pessoas está assim distribuída: 15% dos respondentes são gestores e 85% são não-gestores ou funcionários. Tal amostra (15% gerentes e 85% cargos técnicos e de apoio), demonstra que as constatações realizadas para este estudo caracterizam a essência da percepção pelos funcionários sobre as práticas de relacionamento da organização com seus funcionários.

## **5. DIAGNÓSTICO DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS/PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.**

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa de clima realizado em 2003, os quais foram classificados em quatro dimensões: Processos Corporativos, Estilo Gerencial, Gestão da Empresa e Motivação e Credibilidade.

Os Processos Corporativos referem-se às perguntas do questionário sobre os seguintes fatores: Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Desempenho, Remuneração e Benefícios, Segurança do Trabalho, Condições de Trabalho, Comunicações, Qualidade de Vida no Trabalho, e Princípios e Valores. O Estilo Gerencial refere-se às perguntas do questionário sobre os seguintes itens: Planejamento, Monitoramento e Suporte, Revisão, Reconhecimento e Recompensa, Habilidade e Justiça. A dimensão Motivação e Credibilidade referem-se às perguntas do questionário pertinentes ao grau de motivação e credibilidade e estão comparadas em níveis percentuais com os indicadores do mercado. A dimensão Gestão da Empresa refere-se às perguntas relacionadas com os aspectos de Planejamento e Gestão e Relacionamento Externo, e foram comparados os níveis percentuais médios do mercado.

A Figura 1 sintetiza as quatro dimensões e apresenta uma comparação percentual segundo a visão da população pesquisada. A Figura é uma visão do somatório percentual dessas duas categorias.



**Figura 1** – Resultado da pesquisa de clima organizacional comparado com o mercado geral.

A análise dos dados apresentados na Figura 1 denota que, diante das quatro dimensões, a empresa está com índices percentuais abaixo dos indicadores apresentados pelo “Mercado Geral”.

A dimensão “Gestão da Empresa” apresenta a maior diferença (19%) em relação ao mercado geral. Para melhor esclarecer este aspecto, buscou-se diagnosticar e localizar esse hiato. Assim, constata-se que a diferença cresce para 31% em relação ao mercado geral, quando se efetua a comparação somente com os gestores da empresa (pessoas com função de chefia). Isto pode significar que existem disfunções nessa dimensão que precisam ser corrigidas. Em relação aos não gestores, a diferença é menor (17%), porém também é significativa.

Uma possível explicação para os resultados apresentados é a de que nas quatro dimensões existem hiatos de comunicação, entre as ações esperadas por parte dos gestores e as orientações percebidas pelos não-gestores.

É oportuno acrescentar que entre o grupo de gestores pesquisados, encontram-se os membros integrantes da alta direção e do conselho de administração. Assim, fica demonstrada a razão de ser desta pesquisa, pois, constata-se que existem hiatos nos três níveis organizacionais da empresa pesquisada. Do nível estratégico para o nível tático e do nível tático para o nível operacional. Patenteia-se, neste caso a existência de hiatos de comunicação entre os três níveis organizacionais, o que é potencialmente impactante na percepção dos gestores e não gestores.

Assim, pode-se ter como uma das primeiras deduções que o modelo de gestão de pessoas adotado na empresa está se mostrando inadequado aos propósitos do modelo de

governança corporativa, ou necessita ajustes. Se por um lado o modelo de governança pode ser considerado “avançado” por outro o modelo de gestão de pessoas é tradicional e inadequado ao atendimento das metas propostas pelo modelo de Governança Corporativa.

### 5.1 ANÁLISE DAS PESQUISAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA COMPARADA COM O QUESTIONÁRIO APRESENTADO AOS CONSELHEIROS.

Aqui estão apresentados os resultados do questionário submetido aos três conselheiros da empresa pesquisada, os quais foram comparados com os resultados da pesquisa realizada pela *Korn/Ferry & McKinsey* em 2001.

É oportuno esclarecer que a pesquisa sobre governança corporativa no Brasil, da empresa *Korn/Ferry & McKinsey (2001)*, baseou-se na análise das respostas de membros de conselhos de administração a um questionário e em entrevistas com conselheiros controladores, investidores minoritários e analistas de mercado. A pesquisa foi realizada entre abril e setembro de 2001. O estudo enfocou empresas no Brasil, públicas e privadas, com receita mínima de US\$ 250 milhões e com conselho de administração. Os questionários foram enviados a 1.167 membros de conselhos de 174 empresas. Desse total 127 conselheiros de 74 empresas responderam ao questionário, ou seja, 44% das empresas. Dos 127 conselheiros, 24 são presidentes de conselho, 4 deles são presidentes executivos e 99 são membros de conselho.

A *Korn/Ferry & McKinsey* constataram que diversas empresas pesquisadas em 2001 estavam evoluindo nos modelos de governança adotados, ou seja, saindo do chamado “Modelo Atual” para um outro chamado “Modelo Emergente”.

O Quadro 1 a seguir sintetiza as respostas obtidas pelos conselheiros e apresenta uma comparação dos tópicos que divergem da pesquisa, considerando-se os dados relatados na pesquisa da *Korn/Ferry & McKinsey* para o “Modelo Atual”.

Sintetizando-se uma análise do Quadro 7 – Comparativo do Questionário x Pesquisa *Korn/Ferry & McKinsey*, pode-se concluir que o modelo de governança da empresa pesquisada possui diversos fatores que divergem do “Modelo Atual” apresentado pela média das 74 empresas pesquisadas pela consultora.

<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>CONSELHEIROS DA EMPRESA PESQUISADA Resultado do Questionário aplicado em 2004</b>	<b>KORN/FERRY/MCKINSEY (Pesquisa: 74 empresas)</b>
<b>TAMANHO</b>	A empresa tem 9 conselheiros; 3 conselheiros independentes	A média é de 5 a 9 conselheiros; Os conselheiros independentes são acima de 4 e variam até 9.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Os conselheiros são indicados pelos acionistas. Apenas um conselheiro acumula funções no conselho e de CEO.	Na maioria é escolhida pelos acionistas. Na maioria as funções são separadas.
<b>COMPOSIÇÃO</b>	Advogado externo participa do conselho. A preferência de escolha é por militares e área governamental.	Não há preferência. A maioria dos advogados não participa. A preferência de escolha é por militares e área governamental.
<b>PARTIC. EM CONSELHOS</b>	Até 3 empresas.	Não mais que 2 empresas.
<b>RELACTO. CONSELHO/CEO</b>	Deve ser a “voz do dono”	O conselho deve ser pró-ativo e monitorador.
<b>ALTERAÇÕES</b>	Não concorda c/ a totalidade de conselheiros independentes.	A maioria prefere que seja de conselheiros independentes.
<b>MANDATO</b>	Faz avaliação formal de desempenho do CEO	Não há avaliação de desempenho.
<b>AVALIAÇÃO CONSELHO/CEO</b>	Deve ter tempo disponível p/ o exercício do cargo.	O tempo disponível não é importante.
<b>COMITES</b>	Tem comitês de Auditoria, Remuneração, Finanças e Executivo	A maioria não tem comitê de auditoria.
<b>INVESTIDORES INSTITUCIONAIS</b>	A empresa não tem investidores institucionais.	A maioria tem investidores institucionais.
<b>MUDANÇA DE CONTROLE</b>	Acreditam estarem sujeitos a oferta de aquisição ou fusão.	A maioria acredita estar sujeitos apenas à fusões.
<b>ÉTICA E CONDUTA CORPORATIVA</b>	O comitê de auditoria supervisiona. A empresa tem Código de Ética.	A supervisão é feita por todo o conselho. A maioria não tem código de ética.
<b>DESEMPENHO CORPORATIVO</b>	Utiliza indicadores não-financeiros, por meio do BSC, desde 2002.	A maioria usa o “ <i>benchmarking</i> ” A maioria utiliza indicadores não financeiros.
<b>GOVERNANÇA GLOBAL</b>	5 conselheiros estrangeiros	Maioria composta por brasileiros.
<b>PERFIL</b>	Financeiro	Maioria de indústrias.

**Quadro 1** – Comparativo do Questionário x Pesquisa Korn/Ferry & MacKinsey (2001)

Essas diferenças são positivas, uma vez que as mesmas transcendem àquelas encontradas na média das empresas brasileiras. Por essa razão pode-se inferir que o atual estágio de governança corporativa da empresa pesquisada é a de um “Modelo Emergente”, segundo as características apresentadas pela Korn/Ferry & McKinsey. Isto significa que a

empresa pesquisada possui um modelo de governança, que pode ser considerado “avançado” em relação a demais empresas brasileiras cujas características podem ser apresentadas no Quadro 8 a seguir:

<b>CONTROLE</b>	<p><b>ESTRUTURA DE PROPRIEDADE</b></p> <p>Concentrada.</p> <p>Controle familiar e compartilhado.</p> <p><b>RELAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E GESTÃO</b></p> <p>Pequena sobreposição.</p>
<b>PRÁTICAS</b>	<p><b>ESTRUTURA DO CONSELHO</b></p> <p>ESTRUTURAS FORMAIS;</p> <p>Balanceamento entre conselheiros externos e internos (3 externos e 6 internos)</p> <p>Tem comitês de Auditoria, Remuneração e Finanças &amp; Executivo.</p> <p><b>PESSOAS</b></p> <p>CONSELHEIROS COM BOA CAPACITAÇÃO E PROFISSIONALISMO.</p> <p>Remuneração variável mais estendida.</p> <p><b>PROCESSOS DO CONSELHO</b></p> <p>CLAREZA NA DIVISÃO DOS PAPÉIS CONSELHO/EXECUTIVO.</p> <p>Processos formais e bem definidos especialmente quanto ao Código e Ética</p> <p>Envolvimento na estratégia.</p> <p>Utiliza indicadores de desempenho por meio do BSC</p>

**Quadro 2** – As características atuais (2004) de controle e práticas de governança da empresa pesquisada.

Um indicador da relação entre a gestão de pessoas e o modelo de governança adotado é a implementação do Código de Ética, aprovado pelo Conselho de Administração e amplamente divulgado em todos os setores da empresa.

## 6. ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS

Como resultados das pesquisas realizadas e buscando-se estabelecer relações entre os diversos fatores apresentados tanto na pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa contratada – *Hay Group* – a pesquisa realizada pela pesquisadora e as pesquisas divulgadas pela *Korn/Ferry & Mckinsey*, pode-se relacionar os seguintes itens conclusivos:

- A empresa pesquisada apresenta um modelo de governança corporativa dentro dos moldes caracterizados como “Modelo Emergente”, ou seja, seu modelo representa um avanço em relação a grande maioria das empresas brasileiras, pois se caracteriza por um modelo com maior profissionalização de suas práticas, ao contrário de um considerável número de empresas onde o conselho de administração é puramente decorativo. Ainda, a empresa possui um Código de Ética formalizado que é amplamente divulgado em todos os níveis da empresa;
- O conselho de administração da empresa demonstra preocupação com a qualidade e dinâmica das decisões, especialmente por se caracterizar com uma organização prestadora de serviços, cujo “produto” é intangível e por isso as pessoas que a integram são o principal insumo. Isto pode ser constatado pelo fato da criação de uma vice-presidência de Recursos Humanos, e pela realização da pesquisa de clima organizacional realizada em 2003, que evidencia uma busca de melhoria de desempenho estratégico, através de mecanismos sistêmicos entre os vários níveis hierárquicos.

Se por um lado o modelo de governança apresenta um avanço em relação à média das empresas brasileiras, por outro existem questões internas que levam a um diagnóstico que devem merecer especial atenção da alta direção. A empresa apresentou alguns indicadores de clima organizacional, abaixo dos indicadores médios considerados pelas médias das empresas brasileiras, mas também possui fatores positivos que contribuíram para que as diferenças fossem menores. A seguir estão relacionados os fatores negativos e positivos que mais contribuíram para o atual clima organizacional, que se refletem na governança corporativa:

- **Fatores Negativos** (segundo a visão da maioria dos gestores):
  - a) A empresa não tem critérios definidos para administração da PPR (Programa de Participação nos Resultados);
  - b) A empresa não está dedicada à proteção do meio-ambiente;

- c) A empresa não fornece equipamentos e recursos para que seus colaboradores possam realizar um bom trabalho;
- d) Os objetivos da empresa não são arrojados;
- e) A empresa não está atenta às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc);
- f) O processo de adaptação da empresa ao ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc) não é ágil;
- g) As decisões na empresa não são ágeis;
- h) A empresa não administra adequadamente as relações com os clientes;
- i) A empresa não tem critérios definidos de remuneração;
- j) A estrutura organizacional não facilita a realização dos objetivos da empresa.

– **Fatores Negativos** (segundo a visão da maioria dos não-gestores):

- a) A empresa não está muito dedicada à proteção do meio -ambiente;
- b) A empresa não tem critérios bem definidos para administração da PPR (Programa de Participação nos Resultados);
- c) A empresa não fornece equipamentos e recursos para que seus colaboradores possam realizar um bom trabalho;
- d) O processo de adaptação da empresa ao ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc) não é ágil;
- e) Na empresa, o nível de motivação das pessoas não é alto;
- f) Os objetivos da empresa não são arrojados;
- g) A empresa nem sempre tem planos definidos para atingir seus objetivos;
- h) A empresa nem sempre está atenta às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc);
- i) A empresa não administra adequadamente as relações com os clientes.

– **Fatores positivos** (segundo a visão da maioria dos gestores):

- a) A empresa tem canais de comunicação para que seus colaboradores possam apresentar sugestões.

- **Fatores positivos (segundo a visão da maioria dos não-gestores):**
- a) Os benefícios oferecidos pela empresa são muito competitivos em relação do de outras empresas;
  - b) A empresa tem canais de comunicação para que seus colaboradores possam apresentar sugestões;
  - c) Está muito satisfeita com os benefícios oferecidos pela empresa;
  - d) Há alto grau de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
  - e) Acreditam que os resultados desta pesquisa serão utilizados de maneira positiva pela direção da empresa;
  - f) Classifica como confiáveis as informações recebidas oficialmente da empresa.

Verifica-se que existem muitos fatores negativos que influenciaram o clima organizacional, tanto por parte dos gestores, quanto dos não-gestores. Assim deve-se promover maior integração entre os níveis organizacionais, visando principalmente a redução dos hiatos de percepção os setores operacionais e gerenciais. Ainda, deve-se considerar que a cúpula estratégica da empresa – o conselho de administração – deve desenvolver mecanismos de aproximação entre os três níveis organizacionais. Essas medidas, certamente, reduzirão a diferença entre os indicadores de clima da empresa com os indicadores da média do mercado.

## 6.1 INTEGRAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GESTÃO DE PESSOAS

Embora as análises apresentadas tenham indicado que existem hiatos de comunicação nos diversos níveis organizacionais da empresa, foi possível identificar diversas práticas de gestão que demonstram uma integração entre o modelo de Governança Corporativa adotado e a Gestão de Pessoas.

Como se trata de uma empresa prestadora de serviços (seguros, saúde suplementar e previdência complementar), sua estratégia está alicerçada nas pessoas e, portanto a importância da gestão de pessoas é fundamental para o sucesso do negócio. Mesmo que possua um excelente modelo de Governança Corporativa, este por si só, não garante os resultados desejados, se junto ao mesmo não se engajarem todas as pessoas que compõem o corpo de funcionários da empresa.

Assim, abaixo são apresentadas as práticas de gestão identificadas na pesquisa que permitem relacionar e integrar o modelo de Governança Corporativa e a Gestão de Pessoas:

- Implementação e disseminação em todos os níveis da empresa de um Código de Ética devidamente formalizado;
- Realização de pesquisas de Clima Organizacional (2001 e 2003), por meio de empresa especializada;
- Criação de uma vice-presidência para assuntos de Gestão de Pessoas, elevando-se o *status* do setor do nível tático (gerencial) para nível estratégico. Isto significa que a Gestão de Pessoas passa a fazer parte do Planejamento Estratégico da empresa e tem assento nas reuniões do Conselho de Administração;
- Implantação da metodologia *Balanced Scorecard* – *BSC* – no setor de Gestão de Pessoas, permitindo a avaliação do desempenho das pessoas , não somente quanto aos aspectos financeiros, mas, dentro de perspectivas não-financeiras (Aprendizado e Crescimento) dos gestores e não gestores. Acrescente-se que tal medida estabelecerá a definição de metas de desempenho segundo as decisões do conselho de administração, no qual tem voz a vice-presidência de Gestão de Pessoas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto apresentou o modelo de Governança Corporativa em uma organização brasileira do setor de seguros, saúde suplementar e previdência complementar, comparando-o com uma pesquisa de âmbito nacional, de modo a obter-se seu enquadramento dentre os modelos classificados pela referida pesquisa. Além disso, o propósito principal do estudo foi discutir o modelo adotado de Governança Corporativa e a sua relação com um dos seus *stakeholders*, qual seja o seu corpo de gestores e funcionários.

Verificou-se que o modelo de governança adotado pela empresa em tela representa uma evolução em relação a uma significativa parcela das grandes empresas brasileiras, podendo-se inferir que o modelo adotado e desenvolvido pela mesma, embora não tenha atingido os níveis dos modelos de governança dos países desenvolvidos, como EUA e Reino Unido, evoluiu e está à frente das demais empresa brasileira de mesmo porte.

Relativamente às questões suscitadas (item 1.3), percebeu-se que o conselho de administração, em diversos momentos apresentou sintomas de preocupação com a gestão de pessoas, especialmente após a primeira pesquisa de clima organizacional realizada em 2001. A criação de uma vice-presidência para tratar especificamente do tema, pode ser caracterizada como entendimento de que a gestão de pessoas é um importante instrumento de suporte aos preceitos de boa governança e, por isso foi elevado do nível tático (gerencial) para o nível estratégico.

Outra demonstração de preocupação foi a realização de nova pesquisa de clima organizacional realizada em 2003, que trouxeram como resultados uma melhoria de 6 pontos percentuais no clima da empresa.

As pesquisas sobre governança corporativa ainda são insipientes no Brasil, e na revisão bibliográfica sobre o assunto foram encontradas duas pesquisas: uma delas utilizadas no presente estudo de caso – a da *Korn/Ferry & McKinsey* – e a outra realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, porém ambas foram realizadas em 2001.

Finalmente a partir das análises apresentadas no capítulo 5, ficou caracterizada a existência de hiatos entre os três níveis organizacionais: estratégica, tática e operacional, cujas principais características são:

- **Segundo a visão da alta direção (nível estratégico):** A empresa possui um modelo de governança moderno; está se adequando ao novo modelo de governança.
- **Segundo a visão dos gestores (nível tático):** Os objetivos da empresa não são arrojados; não está atenta às mudanças ambientais e não é ágil quanto a estes aspectos; não gerencia adequadamente sua clientela e não possui estrutura organizacional adequada.
- **Segundo a visão dos não gestores (nível operacional):** O nível de motivação não é alto; não há agilidade nos processos; os objetivos não são arrojados; e não administra adequadamente sua clientela.

Considerando-se o nível estratégico, percebeu-se que a alta direção e o conselho de administração detém práticas de governança “avançadas” e inovadoras comparadas com às do mercado brasileiro, porém tais práticas não estão sendo percebidas pelas pessoas que integram o nível tático (gestores) da empresa. Conseqüentemente as pessoas que integram o nível

operacional, tampouco percebem as recomendações de boa governança advindas do nível tático e do nível estratégico.

A presença destes hiatos demonstra que a relação entre a governança corporativa da empresa pesquisada e as demais funções empresariais, especialmente nos aspectos da gestão de pessoas necessitam maior atenção, em especial quanto aos fatores negativos apresentados pelos gestores (nível tático) e não-gestores (nível operacional).

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

COSTA, C.S.; VISCONTI, G.R.; **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: Uma abordagem introdutória**. Brasília: BNDES - Disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) Acesso em novembro de 2004.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS – FENASEG. **Relatório Mensal**. Disponível em < [www.fenaseg.org.br](http://www.fenaseg.org.br) > Acesso em novembro de 2004. GIL, A. C. ; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAYSON, D., HODGES, A.; **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRÜN, R.; **Atores e ações na construção da Governança Corporativa brasileira**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, volume 18, número 52, junho de 2003.

LODI, J. B.; **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL*; **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – OCDE. **Relatório oficial sobre Governança Corporativa na América Latina**. Paris: *OCDE Publications*, 2003.

VIEIRA, L.; **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2002.