

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS – TURMA 3/13
JORGE LUIZ GODOY FILHO

CASE: ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

CURITIBA
2015

JORGE LUIZ GODOY FILHO

CASE: ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à coordenação do MBA
Gestão Estratégica de Empresas –
turma 3/13 do ISAE/FGV.

ORIENTADOR:

Prof. M.Sc. Tomas Drunkenmole

CURITIBA

2015

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jorge Luiz Godoy Filho abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas – turma 3/13 – ministrado pela **FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/ISAE**, no período (abril 2013 a outubro 2015), declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Case: Escritório de Planejamento e Governança”, é autêntico, original e de sua exclusiva autoria.

Curitiba, outubro 2015.

JORGE LUIZ GODOY FILHO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS – TURMA 3/13

O Trabalho de Conclusão de Curso “Case: Escritório de Planejamento e Governança”, elaborado e apresentado por Jorge Luiz Godoy Filho foi aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de pós-graduação MBA em Gestão Estratégica de Empresas e aceito como requisito parcial para a certificação de pós-graduação *lato sensu* de seu autor.

Curitiba, outubro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. M.Sc. Tomas Drunkenmole
Orientador

Prof. Dr. José Abreu
Coordenador Acadêmico

"Os problemas significativos com que nos deparamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos."

Albert Einstein

Dedico este à minha esposa Karlise e ao meu filho Pedro Augusto, por serem a luz no meu caminho e os pilares que me sustentam nos momentos mais difíceis.

Obrigado pelos sacrifícios de nossos momentos juntos para que esta etapa de nossas vidas pudesse ser concluída.

Agradecimentos

Ao Professor Tomas Drunkenmolle, pela honestidade na abordagem simples e direta que devemos ter; por não permitir rodeios e por sua orientação na produção deste.

Ao meu chefe, que mesmo em uma cultura totalmente diferente e situado no outro lado do mundo tanto me inspira a buscar e dar o melhor de mim. Sempre.

À minha família, que sempre me apoiou e me incentivou, mesmo que isso significasse o sacrifício de momentos juntos.

À minha esposa e ao meu filho, por abrirem mão de minha companhia em tantas noites e finais de semana nos quais tive aulas e sessões de estudos.

RESUMO

Neste trabalho, busca-se apresentar um case onde a atividade de Governança Corporativa é integrada com atividades de planejamento e estratégia, levando a uma maior visibilidade e gerenciabilidade da área.

Analisa-se a implantação do que se denomina Escritório de Planejamento e Governança em um sub-departamento da área de Tecnologia da Informação de uma multinacional do setor financeiro.

Apresenta-se o contexto da empresa onde tal Escritório é implantado, quais suas subdivisões, quais as responsabilidades e os entregáveis de cada uma dessas subdivisões bem como uma matriz de responsabilidade atribuindo a cada um dos membros do Escritório suas atividades.

Este trabalho apresenta, também, uma das possíveis formas de implantar-se a Governança Corporativa em uma empresa com um número reduzido de pessoas dedicadas a esta função.

Palavras-chave: governança corporativa, controle, planejamento, estratégia, gestão de empresas, gestão.

Abstract

In this case we present the activities derived from the implementation of Corporate Governance principles with planning and control activities, resulting in greater visibility and manageability of an area.

Here it is described what has been named as a Planning and Governance Office in a subdepartment in the Information Technology area of a large financial institution.

The context where such an Office is implemented is also presented, showing its subdivisions, deliverables and the people accountable for them. A RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) matrix is presented showing what each team member from the Office does.

This text also shows one of the many possible ways to have Corporate Governance principles implemented in companies while using a small number of dedicated employees for such task.

Keywords: corporate governance, control, management, strategy, planning.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA – CONCEITOS BÁSICOS.....	13
3	ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA	16
3.1	ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE	16
3.2	GOVERNANÇA DO DOMÍNIO.....	21
3.3	GESTÃO DE PESSOAS	22
3.4	COMUNICAÇÕES.....	25
3.5	REENGENHARIA E PROCESSOS.....	26
3.6	FINANÇAS	27
3.7	GESTÃO DE FORNECEDORES	29
3.7.1	Gestão do Relacionamento com Fornecedores	30
3.7.2	Gestão de Contratos	30
3.7.3	Gestão de Nível de Serviço.....	31
3.7.4	Gestão de Risco de Fornecedores.....	32
3.8	POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.....	32
3.9	PROJETOS ESPECIAIS	33
3.10	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – SUB-FUNÇÕES.....	33
4	CONCLUSÕES	36
5	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	37

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1. HIERARQUIA ORGANIZACIONAL	12
FIGURA 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA CORPORATIVA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, FONTE: ISO/IEC 38500:2008 (ISO/IEC, 2008, P. 3).....	14
FIGURA 3. EXEMPLO DE LOCALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ORGANOGRAMA DE UMA EMPRESA.....	15
FIGURA 4. LOCALIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO	15
TABELA 1. DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA.....	16
FIGURA 5. ORGANOGRAMA DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA (ATUAL)	17
FIGURA 6. ORGANOGRAMA DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA (PLANEJADO – FINAL DE 2016).....	18
FIGURA 7. FUSOS HORÁRIOS	19
TABELA 2. ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES DE EQUIPE, INDIVIDUAIS E ENTREGAS DE RELATÓRIOS DE ATIVIDADES.....	20
FIGURA 8. COBIT5: GOVERNANÇA E GESTÃO, FONTE: COBIT5 (ISACA, 2012, P. 34).....	22
FIGURA 9. INTERAÇÃO ENTRE SUB-FUNÇÕES	26
FIGURA 10. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE FORNECEDORES	29
TABELA 3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA.....	34

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala a respeito de governança corporativa, mas poucos são os exemplos que mostram como se realiza a implementação da mesma em uma empresa.

Este trabalho introduz alguns conceitos diferenciados e complementares às discussões normalmente associadas com a governança corporativa; apresenta a implantação de conceitos de governança corporativa em um escopo reduzido e envolvendo apenas uma pequena fração das atividades e mão-de-obra existentes na empresa; e mostra como pode ser realizada a implementação do processo de governança através de uma área responsável chamada, aqui, de Escritório de Planejamento e Governança.

Não faz parte do objetivo deste trabalho detalhar os conceitos de governança corporativa pois este seria um tema amplo e vasto por si só. Apresento aqui apenas uma conceituação básica sobre o tema para um alinhamento de entendimentos entre o vocabulário usado neste trabalho e os conceitos entendidos pelo leitor deste.

A empresa na qual aplica-se o aqui descrito é uma multinacional da área financeira, com mais de 150 anos de existência e presente em mais de 70 países. Possui cerca de 270 mil empregados, dentre os quais aproximadamente 30 mil trabalham com tecnologia da informação (TI) e quase 9 mil trabalham no departamento de Operações de TI¹. O universo analisado aqui corresponde a uma área com aproximadamente 750 das pessoas que compõem esse corpo de 9 mil empregados da empresa. A título de categorização, chamaremos a área que compreende este grupo de pessoas de “domínio”.

¹ Apenas a título de curiosidade, os demais que trabalham na área de tecnologia da informação lidam com desenvolvimento de software em diversas plataformas computacionais – de celulares e caixas eletrônicos a mainframes –, em uma grande variedade de linguagens de programação.

Este domínio é novamente dividido em áreas – às quais chamaremos de funções – dentre as quais encontra-se a função de Planejamento e Governança, que compõe o modelo proposto para a implantação de um Escritório de Planejamento e Governança, conforme um dos objetivos deste trabalho.

A ilustração presente na Figura 1 busca tornar esse conceito e terminologia de organização / hierarquia empresarial um pouco mais clara, já que a estrutura é bastante complexa dada as relações matriciais e o tamanho da corporação.



FIGURA 1. HIERARQUIA ORGANIZACIONAL

2 O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA – CONCEITOS BÁSICOS

O surgimento da Governança Corporativa na década de 1990 deu-se com a finalidade de superar conflitos entre os que detêm a propriedade da empresa e seus administradores e a partir de então tornou-se um fator essencial para o acesso de uma empresa ao mercado de capitais (Mazzali, Schleder Jr., & Pedreira, 2013).

Algumas definições básicas do que é a Governança Corporativa são:

“maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento” (Shleifer e Vishiny apud Mazzali, Schleder Jr., & Pedreira, 2013)

“conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e mecanismo de gestão de empresas” (Andrade e Rossetti apud Mazzali, Schleder Jr., & Pedreira, 2013)

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

Busca-se com a implantação da Governança Corporativa, ainda de acordo com o IBGC, a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas e a Responsabilidade Corporativa. Tais objetivos constituem os princípios básicos da Governança Corporativa.

É importante, também, distinguir Governança de Gestão. A norma ISO/IEC 38500:2008 define a governança corporativa como citado abaixo:

1.6.2 Corporate governance

The system by which organizations are directed and controlled. (adapted from Cadbury 1992 and OECD 1999)

1.6.3 Corporate governance of IT

The system by which the current and future use of IT is directed and controlled. Corporate governance of IT involves evaluating and directing the use of IT to support the organization and monitoring this use to achieve plans. It includes the strategy and policies for using IT within an organization.

FIGURA 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA CORPORATIVA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO,
FONTE: ISO/IEC 38500:2008 (ISO/IEC, 2008, P. 3)

Em tradução livre temos que:

- a governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas.
- a governança corporativa da tecnologia da informação (TI) é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da tecnologia da informação são dirigidos e controlados. A governança corporativa da TI inclui a avaliação e direção do uso da TI para suportar a organização e monitorar este uso para atingir os objetivos. Inclui a estratégia e as políticas para o uso de TI dentro da organização.

Tais definições são complementadas pelas definições de Governança e Gestão presentes no *framework* COBIT 5:

- A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de priorizações e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. (ISACA, 2012, p. 33)
- A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. (ISACA, 2012, p. 33)

A governança corporativa está comumente associada ao conselho de administração, sob a liderança do presidente do conselho.

A gestão está comumente sob responsabilidade da diretoria executiva, sob liderança do diretor executivo ou CEO. A estrutura comumente defendida e encontrada em organizações onde a governança corporativa é implementada de maneira adequada é parecida com a da Figura 3.

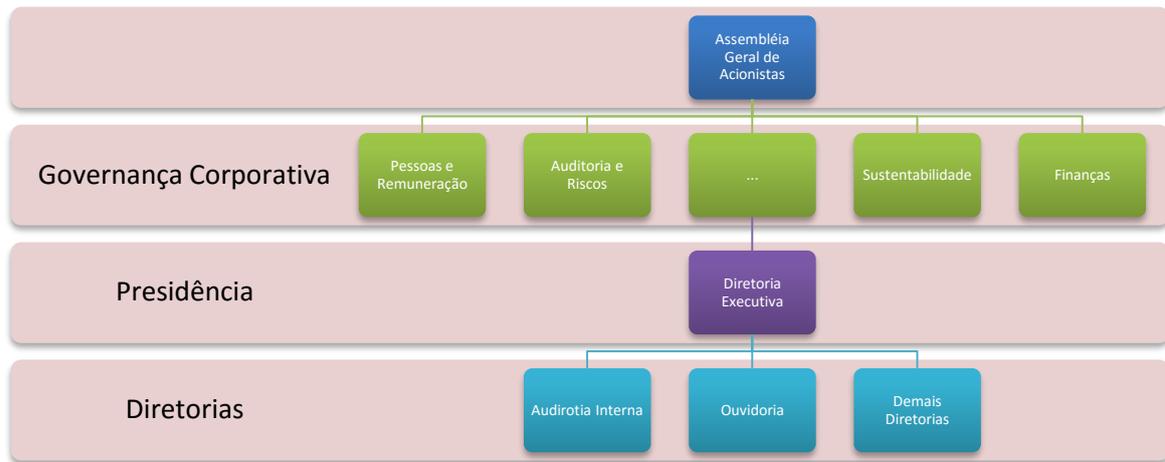


FIGURA 3. EXEMPLO DE LOCALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ORGANOGAMA DE UMA EMPRESA

No escopo deste trabalho, temos uma estrutura parecida com a seguinte:



FIGURA 4. LOCALIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO

3 ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

3.1 ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE

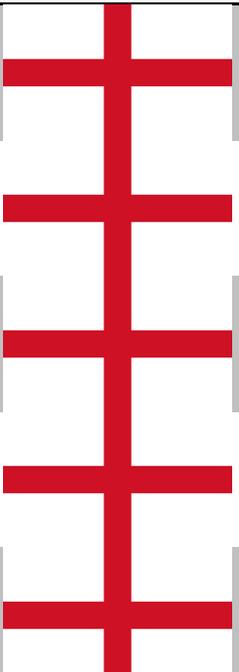
Em 2015, a equipe do Escritório de Planejamento e Governança é composta por 9 pessoas, com poucas chances desse time aumentar durante o ano. Para o ano de 2016, há o planejamento para que a equipe atinja seu tamanho final e possa, então, assumir algumas atividades extras que são realizadas com menor prioridade atualmente e que necessitam de maior atenção.

A equipe tem como membros um diretor global (Diretor de Planejamento e Governança) designado especialmente para esta atividade; um Diretor de Gestão de Pessoas e Governança do Domínio; 5 gerentes; um analista; e uma aprendiz. A senioridade da equipe é necessária para a realização de análises mais detalhadas e para permitir o manuseio de informações altamente sigilosas, que normalmente são restritas (informações sobre fusões, mudanças nas alocações de pessoas, início e término de projetos, salários, contratos com prestadores de serviços, contratos com fornecedores, etc.).

A distribuição da equipe em termos de responsabilidades e geografia é apresentada na Tabela 1, abaixo :

TABELA 1. DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA EQUIPE DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

Cargo	Localização Geográfica	
Diretor de Planejamento e Governança	Hong Kong	
Diretor de Gestão de Pessoas e Governança do Domínio	Brasil (Curitiba)	
Gerente Financeiro Américas	México (Cidade do México)	
Gerente Financeiro Ásia-Pacífico	Hong Kong	

Gerente Financeiro Europa, Oriente Médio e África	Inglaterra (Sheffield)	
Gerente de Reengenharia e Processos	Inglaterra (Londres)	
Analista de Reengenharia e Processos	Inglaterra (Londres)	
Gerente de Comunicações	Inglaterra (Londres)	
Aprendiz (Finanças – 70% do tempo – e Comunicações – 30% do tempo)	Inglaterra (Sheffield)	

A expectativa é que até o final de 2016, esta equipe possua um total de 14 pessoas, distribuídas preferencialmente nos mesmos locais acima mencionados e que o escopo de atuação seja levemente alterado de forma a incluir novas responsabilidades e, principalmente, de forma a que a própria equipe opere, isto é, use os processos e preencha os controles que forem possíveis de serem feitos por ela. Atualmente a operação é realizada por cada diretor de função que reporta os dados à equipe de governança.

Em termos de hierarquia, podemos apresentar o seguinte organograma para a função de Planejamento e Governança, tanto para a situação atual quanto para a situação planejada para 2016, quando a função deve atingir seu tamanho final.

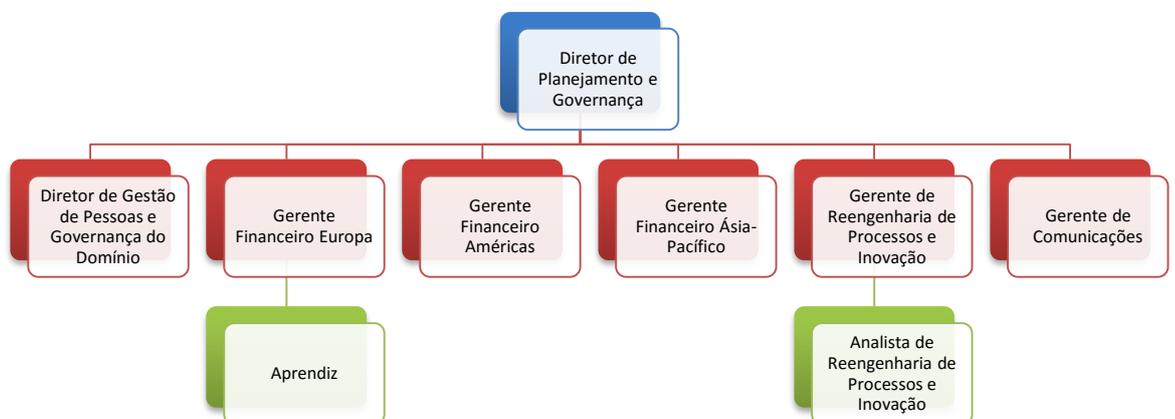


FIGURA 5. ORGANOGAMA DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA (ATUAL)

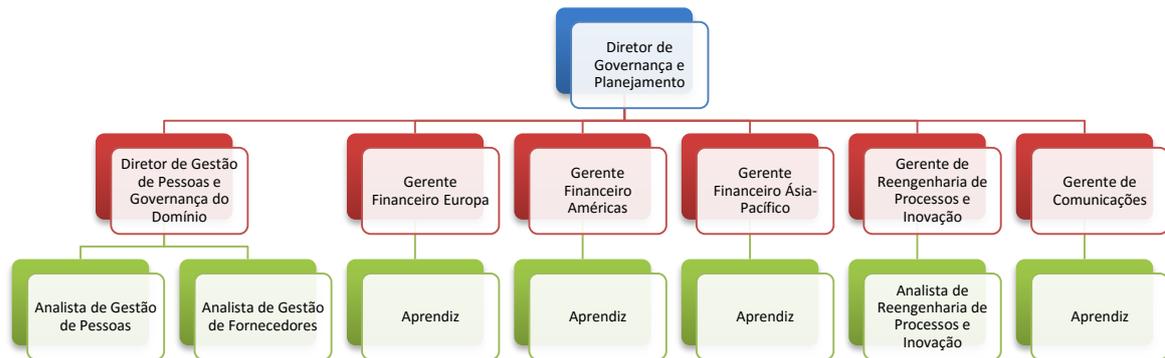


FIGURA 6. ORGANOGAMA DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA (PLANEJADO – FINAL DE 2016)

A distribuição geográfica permite que os Diretores alternem-se na realização de atividades confidenciais lidando com equipes ao redor do mundo de forma bastante eficiente, já que a partir de Hong Kong é possível interagir com toda a Ásia e Oceania durante o dia e com a Inglaterra no final do dia. A partir do Brasil, o Diretor de Gestão de Pessoas e Governança do Domínio pode interagir com a Inglaterra pela manhã, quando o Diretor de Planejamento e Governança já deixou o trabalho, e com os demais países, terminando seu dia interagindo com equipes na costa Oeste dos Estados Unidos e Canadá.

Como pode ser visto, não há uma linha onde o Diretor de Gestão de Pessoas e Governança do Domínio atue como superior aos demais gerentes, sendo estes considerados como pares do mesmo.

O diferencial existente está no escopo das atividades e na substituição do Diretor de Planejamento e Governança em reuniões e eventos quando este não pode comparecer, bem como uma atuação conjunta entre os dois diretores na definição de estratégias, objetivos e metas para toda a função.

As atividades são bastante específicas e distintas, de modo que as equipes são independentes e trabalham de forma autônoma. Quinzenalmente há reuniões individuais entre cada um dos gerentes e o Diretor de Planejamento e Governança além de uma reunião de equipe – em semanas alternadas, como exemplificado no arranjo que encontra-se na Tabela 2.

As reuniões acontecem geralmente às 17h em Hong Kong, o que para o Brasil significa iniciar entre 6h e 7h, dependendo se o país encontra-se ou não em horário de verão. Hong Kong, em particular, não adota o horário de verão, portanto a relação

de horários fica mais fácil de se planejar. A duração desta reunião é geralmente de 1h30, mas possui um tempo mínimo de 1h dada a quantidade de assuntos a serem discutidos e planejados.

No dia em que existem duas reuniões individuais, uma dá-se às 10h de Hong Kong (com o gerente financeiro lá sediado) e outra às 17h com alguém na Inglaterra, ou então a primeira às 17h em Hong Kong, como de costume, e a segunda às 21h, para que seja possível o contato com o Gerente Financeiro que se encontra no México. Estas reuniões individuais têm duração de 1h.

A reunião de equipe tem duração de 1h30, começando às 17h em Hong Kong. Esse horário de início está sob revisão, devido à recente entrada do Gerente Financeiro no México e isso representar uma reunião iniciando-se às 4h da manhã para ele, algo que do ponto de vista de qualidade de vida e balanceamento entre vida pessoal e trabalho torna-se inaceitável. A idéia é alternar o horário da reunião para que se inicie perto das 6h ou 7h da manhã no México, ao menos uma vez por mês, de forma a não prejudicar a equipe em Hong Kong e a incluir o novo gestor.

Estes tempos são rigidamente respeitados devido à agenda de compromissos e atividades de cada membro da equipe e ao horário de trabalho do Diretor de Planejamento e Governança.

Para facilitar o entendimento e as implicações referentes à distribuição geográfica da equipe, a Figura 7 mostra um mapa mundi com os respectivos fusos horários.



FIGURA 7. FUSOS HORÁRIOS

Sobre o calendário de reuniões, além do horário temos que considerar também sua repetibilidade e o escopo de cada reunião.

No exemplo da Tabela 2, o círculo em vermelho simboliza uma reunião de equipe, o círculo amarelo representa a entrega de um relatório quinzenal de atividades – usado para definição da pauta da reunião de equipe – enquanto os demais círculos coloridos simbolizam as reuniões individuais com os gerentes de cada uma das áreas.

Há além destas, reuniões entre os gerentes sempre que necessário devido a projetos comuns ou que envolvam diversas áreas. O diretor de gestão de pessoas também possui algumas reuniões com os aprendizes e novos membros da equipe para realização de mentoração e *coaching*.

As datas seguem a periodicidade descrita e as reuniões costumam ser canceladas quando ocorrem feriados nas datas previstas. A exceção é a reunião de equipe que, exceto para os casos onde há um feriado em três ou mais dos países (atualmente Brasil, Hong Kong, Inglaterra e México), sempre ocorre.

O relatório quinzenal foi recentemente introduzido como uma maneira mais eficiente de alinhar a comunicação e a manutenção das atas de reunião. Permitem ainda compartilhar entre todos os membros da equipe as atividades em execução de modo a facilitar uma discussão mais rica durante a reunião de equipe. Não é raro que um membro da equipe auxilie outro baseado apenas nesse relatório.

TABELA 2. ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES DE EQUIPE, INDIVIDUAIS E ENTREGAS DE RELATÓRIOS DE ATIVIDADES

MAIO 2015						
S	T	Q	Q	S	S	D
	1 	2	3 	4	5	6
7	8 	9  	10  	11	12	13
14	15 	16	17 	18	19	20
21	22 	23  	24  	25	26	27
28	29 	30	31 			

Por questões organizacionais e para permitir a melhor interação entre os membros da equipe, todas as reuniões acontecem no formato de vídeo-conferência.

Dada a senioridade da equipe e os horários de trabalho, todos os gerentes possuem conexões remotas via VPN a partir de laptops fornecidos pela empresa, tornando o acesso aos recursos computacionais e às informações transparentes ao fato deles estarem trabalhando no escritório, em casa ou em qualquer outro lugar do mundo². Essa mobilidade é essencial para o funcionamento da equipe e merece menção, já que envolve questões relacionadas à nossa legislação trabalhista, como o controle de horário de trabalho, riscos de vazamento de informação, entre outros.

As atividades realizadas por esta equipe estão agrupadas em diferentes áreas – denominadas sub-funções e já apresentadas nos organogramas acima –, cada uma com um responsável e todas sob a responsabilidade geral do Diretor de Planejamento e Governança. As próximas seções apresentam as sub-funções definidas e as atividades por elas realizadas, justificando implicitamente a necessidade de cada uma neste tipo de ambiente considerado neste trabalho.

3.2 GOVERNANÇA DO DOMÍNIO

Esta sub-função segue o modelo de governança definido pelo *framework* COBIT, onde as necessidades do negócio (geralmente definições do departamento ou da organização como um todo, além das solicitações das áreas de negócios em si) servem de entrada para a governança – modelo avaliar, orientar / dirigir, e monitorar.

Os resultados são as orientações fornecidas aos diretores que então seguem os demais passos – planejar, construir, entregar, e monitorar as atividades necessárias – para atingir a estratégia de suas respectivas áreas e conseqüentemente de todo o domínio.

² Obviamente todas as restrições impostas pelas áreas de segurança da informação e risco são aplicáveis e aplicadas independente do local de origem da conexão à rede corporativa.

É também nesta sub-função que se monitora as entregas das demais sub-funções do Escritório de Planejamento e Governança, garantindo que todos os resultados daquelas sub-funções estão sendo monitorados conforme definido na estratégia e reportados de maneira adequada à diretoria.

Geralmente as definições estratégicas realizadas acontecem próximas ao mês de agosto e frequentemente envolvem períodos de 6 meses, 1 ano, 3 anos e 5 anos. Ou seja, verifica-se a estratégia atual para entregar os objetivos do ano corrente, define-se a estratégia para o ano seguinte e define-se as visões de médio e longo prazos.

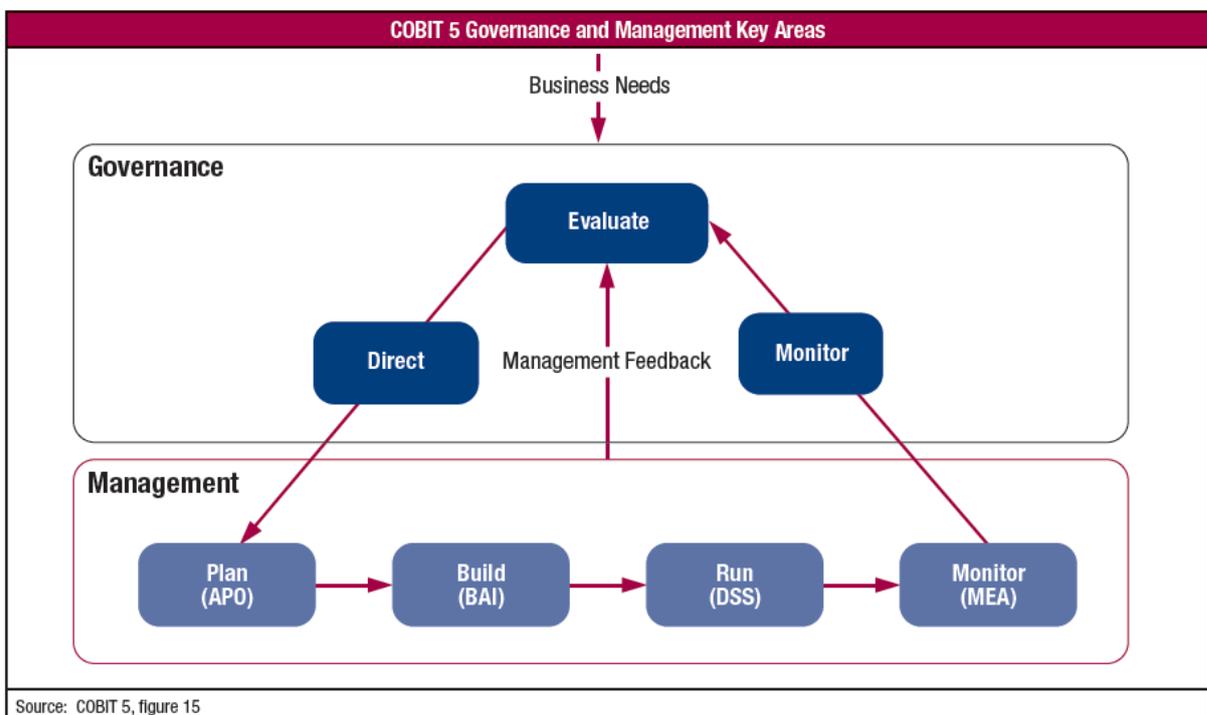


FIGURA 8. COBIT5: GOVERNANÇA E GESTÃO, FONTE: COBIT5 (ISACA, 2012, P. 34)

3.3 GESTÃO DE PESSOAS

A sub-função que lida com gestão de pessoas compreende diversos itens relacionados à mão-de-obra e à maneira como esta se encontra distribuída e organizada. Esta sub-função visa também identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento das diversas equipes levando-se em conta as necessidades da corporação.

São responsabilidades desta sub-função:

-
- A produção dos mapas organizacionais, mostrando as estruturas de gerenciamento, sua localização geográfica, e apresentando todos os membros do domínio
 - A produção de uma árvore de escalada de resposta a incidentes, ou seja, quando um nível de tratamento de incidentes não consegue resolver algum problema ou quando um empregado não realiza suas funções da maneira correta, qual é o próximo nível que deve ser contactado naquele caso³
 - Acompanhamento e proposição de planos de treinamento e desenvolvimento dos empregados de acordo com as atividades realizadas e com as políticas desenvolvidas pelas áreas de recursos humanos, e treinamento e desenvolvimento da empresa
 - Gestão de desempenho e gestão de talentos, reconhecendo e incentivando times de alto desempenho
 - Gestão de recrutamento, garantindo que a quantidade de pessoas existentes no domínio não ultrapasse o limite imposto pela organização e cuidando para que as pessoas estejam sediadas no local correto, não apenas pelo custo que trazem para a empresa – situação que beneficia os centros de *off-shoring* existentes no Brasil, Índia e China – ou pela proximidade geográfica dos sistemas mantidos – situação que beneficia os países que possuem *data centers* globais e locais –, mas sim pela capacidade de realizar as atividades necessárias com custo, qualidade e eficiência adequados, atendendo as legislações de cada país
 - Reconciliação do quadro de empregados e vagas em aberto
 - Gestão de pessoal terceirizado ou disponibilizado por fornecedores de produtos
 - Gestão da alocação de recursos, identificando quadros de superalocação ou subalocação de pessoas em atividades e com isso ajudando a ter uma visão

³ Devido à complexidade das atividades, números de sistemas, locais de atuação, leis de cada país, etc., tal árvore restringe-se à notificação de gestores de linha e gestores funcionais, sendo a empresa gerida de forma matricial.

mais clara a respeito do tamanho ideal para as equipes realizarem suas atividades

Como mencionado, há uma preocupação muito grande com a alocação correta dos recursos no sentido de encontrarem-se no local onde podem agregar maior valor, bem como identificar os pontos onde o recrutamento de certos tipos de profissionais – na verdade, algumas *expertises* técnicas – apresenta o maior número de sucessos.

As preocupações com recrutamento de profissionais também visam atender a políticas de efficientização de alocação de mão-de-obra vigentes na área da empresa. As regras quanto à contratação de novos empregados são bastante rígidas e visam impedir a contratação de novas pessoas sem que haja uma real necessidade e a identificação de que o acréscimo na mão-de-obra trará vantagens para a empresa.

A princípio, deve-se trabalhar com a realocação de mão-de-obra entre os diversos países e centros *off-shore* em um modelo conhecido no mercado como *right shoring*, que traduz-se como a alocação das pessoas corretas em centros de baixo custo (por exemplo países como Índia e Brasil) bem como em locais onde o custo do profissional é mais alto (por exemplo um profissional baseado em Nova Iorque ou Paris) de acordo com a real necessidade da pessoa estar lá.

Busca-se, ainda, garantir que vagas existentes não sejam perdidas para outros domínios já que há um prazo limite de 6 meses onde considera-se apropriado considerar a reposição de uma pessoa para realizar a atividade que era feita por outra que saiu da empresa ou para iniciar uma nova atividade ou projeto. Após este prazo, considera-se que a atividade foi absorvida pelos membros restantes da equipe e assim consegue-se reportar uma melhora na eficiência operacional (fazer as mesmas entregas, com a mesma qualidade, com menos empregados) da função em questão.

Um rígido controle das vagas existentes e dos esforços de recrutamento para preenchê-las é realizado e, quando há alguma oportunidade, vagas desnecessárias são movidas para outras funções que precisem de mão-de-obra para realizar alguma atividade.

Todos os dados relativos à mão-de-obra, sua localização, cargos, linhas gerenciais, atividades realizadas, etc. necessários para a geração de relatórios gerenciais são disponibilizados por esta sub-função.

3.4 COMUNICAÇÕES

A sub-função de comunicações tem como responsabilidade primária a estruturação de toda informação compartilhada interna e externamente ao domínio, seja ela uma informação gerencial para uma reunião estratégica ou mesmo a publicação de informações a respeito das diversas festas de final de ano.

A sub-função de comunicações é responsável, também, pela formatação final dos documentos usados pelos diversos diretores de cada uma das funções do domínio e pelo diretor do domínio nas reuniões gerenciais para a tomada de decisões operacionais e estratégicas.

Não apenas pela distribuição geográfica, mas também devido à quantidade de ações e outros informativos corporativos, faz-se necessária a divulgação periódica de informes (*newsletters*), atualizações tecnológicas e de produtos, divulgação de oportunidades de transferência para outras áreas da empresa – e outros países, dentro da mesma área –, realização de eventos locais, entre diversas outras.

Com isso, as principais atribuições da sub-função de comunicações são:

- Manutenção do sítio web do domínio, incluindo sua formatação (*cores, layout, divisões, locais onde cada tipo de informação deve ser armazenada, documentação de todo o processo*) e suas respectivas permissões de acesso
- Manutenção dos diversos grupos de email e das diversas combinações pelas quais as pessoas podem ser contactadas (por exemplo, por nível de autoridade, localização geográfica, sub-função na qual está alocado, atividade realizada, etc.) e uso destes ao enviar os comunicados
- Divulgação dos relatórios gerenciais para os diretores das sub-funções e o diretor do domínio, bem como compilação e envio de informações para serem usadas em relatórios gerenciais fora do domínio
- Envio de comunicados gerais sobre novidades tecnológicas, novas implementações disponibilizadas para uso, vagas e oportunidades existentes, etc. para dentro do domínio
- Envio de informações sobre o ciclo de vida de produtos, novas implementações disponibilizadas para uso, acontecimentos de destaque global realizados para fora do domínio

- Mapeamento de todos os tipos de comunicação existentes e validação quanto à sua necessidade ou não, eliminando ou consolidando as desnecessárias de forma a otimizar os canais de comunicação usados com as equipes e evitar excessos de comunicações
- Criação de padrões para a aparência das mensagens (cabeçalhos, rodapés, o que deve constar ou não na mensagem, etc.) quando estas são enviadas por outras equipes reportando, por exemplo, falhas em sistemas, atualizações de sistemas, necessidades de parada de sistemas para atualizações críticas, etc.

3.5 REENGENHARIA E PROCESSOS

A sub-função de Reengenharia e Processos foca principalmente na questão de adoção global de procedimentos considerados como “*best in class*” ou melhores práticas.



FIGURA 9. INTERAÇÃO ENTRE SUB-FUNÇÕES

Ela é responsável pelo mapeamento de todas as atividades executadas no domínio, identificação dos modos de realizar as entregas adotados em todos os locais onde a atividade é entregue, iniciar um processo de revisão e análise para identificar o melhor processo – ou a melhor combinação de componentes de vários processos –

para então criar um processo único que deve ser testado e posteriormente adotado em todos os locais.

Com isso busca-se eliminar pontos de falha, tornar os processos mais robustos, ter pessoas treinadas e aptas a realizar a atividade em qualquer lugar do mundo – considerando-se que a pessoa possua acesso aos servidores ou componentes de hardware e software necessários para realizar a atividade e conheça o ambiente em que fará a mudança.

Toda a estratégia de mudanças de processos – quando, por onde começar, quanto tempo para concluir o processo, quais os casos de exceção, análises de risco, etc. – é realizada pela sub-função, bem como o reporte e acompanhamento dos programas e projetos em andamento para a realização de tais mudanças.

Como se busca a melhora de processos todo o acompanhamento pós-implementação onde coleta-se dados para comparar como era o processo antes e após a intervenção além da geração de relatórios também cabe à sub-função.

Seguem-se aqui diversas metodologias dentre as quais destacam-se ITIL, *Lean* e *6- σ (six sigma)*. A aplicação destas metodologias por analistas certificados nas mesmas traz maior credibilidade nos resultados obtidos bem como auxilia na identificação de oportunidades de melhoria e formatação dos resultados de forma que os executivos da empresa possam visualizar o ganho obtido com as intervenções.

3.6 FINANÇAS

Um dos principais motivos do surgimento das estruturas de governança corporativa é a gestão e a transparência financeira da empresa. Em se tratando de um departamento, apenas reduz-se o âmbito em que tais reportes e documentos são gerados. Não se gera aqui, por exemplo, um balancete ou livro diário da empresa, mas gera-se relatórios periódicos acompanhando os gastos e as receitas do departamento em todos os países nos quais há pessoas trabalhando e sistemas que são mantidos pelas diversas equipes.

Em se tratando de uma instituição financeira e com a economia mundial oscilando bastante ultimamente, há uma enorme pressão por realizar atividades e processos de forma mais eficiente seja em termos de realizar mais com o que existe – redução de tempo, redução de investimentos, etc. – ou de realizar o que é feito com

menos recursos – redução de espaço ocupado, redução de consumo de energia, redução de mão-de-obra, redução de servidores, etc.

O importante é saber que ao término de todas as análises, os resultados devem ser reportados em forma de economia financeira realizada e/ou projetada. Tais números devem ser validados pelos diversos departamentos (recursos humanos quando envolver mão-de-obra, compras quando envolver renegociação de contratos, etc.) antes de poderem ser considerados como válidos.

Há ainda a divisão entre os diversos tipos de economia e o foco principal em evitar custo e realizar economias sustentáveis, ou seja, que tenham um impacto duradouro e repitam-se ano após ano. A área de finanças deve, então, categorizar corretamente todas as ações de eficiência realizadas no domínio, converter essas ações em dinheiro e aplicar os critérios definidos pela instituição para o reporte das mesmas.

Recai ainda sobre esta área, acompanhar a elaboração do orçamento anual realizado pelos executivos e assegurar que o mesmo não seja excedido durante o ano.

Outra atividade realizada pela área de finanças é o acompanhamento de custos do domínio para permitir que os serviços prestados tenham um preço adequado e que de preferência este valor seja o mesmo globalmente, independente do país onde o serviço é realizado. Com isso, demandas em alguns países podem gerar prejuízo que deve ser compensado por demandas em outros países – quando as atividades não podem ser prestadas por equipes globais – e assim por diante até que no final a contabilidade leve a relação entre custo e receita o mais próximo possível do ponto de equilíbrio: por ser uma área que presta serviços para a própria empresa, a finalidade não é ter lucro mas sim permitir que as áreas de negócios tenham serviços de qualidade e possam assim gerar lucro para a empresa a partir das negociações e interações com os clientes finais.

A última série de atividades realizadas diz respeito ao processamento periódico de todas as informações mencionadas e a geração de relatórios gerenciais que são analisados e discutido nas reuniões estratégicas e operacionais do domínio.

Há uma forte dependência no correto funcionamento de outras áreas para subsidiar as informações necessárias para a elaboração dos relatórios: por exemplo, a correta alocação de mão-de-obra permitirá avaliar os custos em cada país, as

renegociações contratuais permitirão realizar economias diretas nos gastos do domínio, um inventário de servidores e softwares em uso permite descobrir os gastos com licenças e com hardware, além permitir a correta depreciação deste último, entre outros.

3.7 GESTÃO DE FORNECEDORES

Como em toda grande empresa, a gestão de fornecedores – de serviços, hardware, software, etc. – é uma área crucial para a realização de economias e otimização de gastos.



FIGURA 10. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE FORNECEDORES

A sub-função de gestão de fornecedores surgiu a partir da necessidade de manter um controle mais eficaz sobre os contratos existentes, o processo de tramitação dos mesmos (departamento jurídico, departamento de compras, etc.), datas de renovação (para evitar renovações automáticas sem uma renegociação, por exemplo), alertas de contratos expirando, controle do uso de licenças de software, e várias outras demandas relacionadas aos itens dos contratos sejam eles para fornecimento de serviços, software ou hardware.

Além disso, a sub-função é responsável por representar o domínio em reuniões de avaliação de risco de fornecedores, grupos de discussão sobre gestão de fornecedores, etc. e garantir, assim, que em uma auditoria todos os itens estejam em acordo com as políticas vigentes e as ações necessárias por parte dos executivos estejam sendo executadas e corretamente documentadas.

É ainda uma atribuição desta sub-função a responsabilidade de certificar que todos os executivos que lidem com fornecedores tenham passado pelos treinamentos

exigidos pela empresa, enquadrando-se assim nas exigências feitas pelas áreas de risco e conformidade (*compliance*).

As demais atribuições da gestão de fornecedores subdividem-se em 4 categorias principais, explicadas a seguir.

3.7.1 Gestão do Relacionamento com Fornecedores

Pessoas-chave das equipes de engenharia realizam diversas reuniões periódicas com fornecedores e a área de gestão de relacionamento com fornecedores possui o dever de certificar que todas essas reuniões estejam propriamente documentadas através de atas de reunião, envolvam as pessoas corretas de acordo com o tipo de reunião e que sua periodicidade mínima seja respeitada tanto pelas equipes internas da instituição quanto pelos fornecedores.

É também responsável por documentar os papéis de cada um dos envolvidos nas negociações, deixando claras as expectativas, os contatos em casos de problemas técnicos ou comerciais, quais os contatos quando é necessário escalar um problema para um nível hierárquico superior – tanto interno quando no lado do fornecedor –, representantes dos fornecedores em cada país e o representante global (quando existente), entre outras questões.

Os maiores fornecedores possuem executivos responsáveis por lidar com eles diretamente, evitando que qualquer pessoa possa iniciar algum tipo de contato comercial ou iniciar negociações para aquisições de produtos / serviços adicionais.

3.7.2 Gestão de Contratos

Um claro entendimento da posição contratual com o fornecedor deve ser conhecido por todos os que são considerados responsáveis por garantir que as obrigações acordadas em contrato sejam cumpridas, de ambos os lados, bem como por aqueles que são os executores das atividades que levarão ao cumprimento destas obrigações.

A gestão de contratos permite a rápida identificação de detalhes dos contratos em execução, quando devem ser renovados, informações resumidas a respeito de

serviços contratados, quais as métricas e indicadores aplicáveis a cada um dos contratos além de servir como um repositório local para a última versão dos contratos.

A área de compras é a responsável por manter todo o histórico de contratos em seus sistemas, portanto uma vez que haja a renovação dos contratos, todos os documentos anteriores são expurgados já que podem ser obtidos a partir de outro departamento da empresa se for necessário por algum motivo.

A presença deste repositório local é extremamente importante para fins de auditoria – interna e externa – já que comprova a existência de documentos atualizados, o conhecimento do teor destes por parte dos executivos e apresenta também todas as métricas e indicadores relevantes para cada um dos contratos.

3.7.3 Gestão de Nível de Serviço

A gestão de nível de serviço cuida do acompanhamento das necessidades do negócio em relação ao que está sendo entregue pela contratada. Um conjunto de informações gerenciais é coletado e processado periodicamente, gerando um conjunto de indicadores revisado e discutido entre o executivo responsável e o representante do fornecedor para identificar pontos de problemas e melhorias.

A área também cuida para que as reuniões periódicas operacionais, estratégicas e de revisão de nível de serviço aconteçam de forma adequada em termos de duração e periodicidade. Além de acompanhar o agendamento das reuniões, a área define também o que deve ser discutido nas reuniões, quais os dados que devem ser fornecidos pelo fornecedor ou pelos usuários dos serviços para estas reuniões e quais os resultados / saídas esperadas após as reuniões.

A atuação correta e contínua desta área é de extrema importância para que os impactos financeiros – prêmios e multas – previstos em contratos sejam corretamente aplicados em cada pagamento. A área alimenta informações para o departamento de Compras da instituição e a sub-função de finanças, que fará o acompanhamento e a certificação de que Compras tomou as ações necessárias.

3.7.4 Gestão de Risco de Fornecedores

A área de gestão de risco de fornecedores busca gerir ativamente todos os riscos identificáveis e documentados para cada um dos fornecedores. Ela analisa, ainda, qual o nível de risco aceitável para um produto / serviço baseado no apetite de risco da empresa e nos requisitos definidos pela área de gestão de risco de fornecedores da empresa.

A área de gestão de risco mantém os documentos de avaliação e controle de riscos, planos de continuidade de negócios – tanto do domínio quanto do fornecedor em si – no caso de problemas, estratégias de saída de um fornecedor qualquer – seja via produtos alternativos, seja via mudanças tecnológicas ou mesmo o abandono de algum tipo de serviço sacrificando a prestação de serviços internos ou impactando os clientes da empresa –, relatórios de estabilidade financeira dos fornecedores, etc.

A atividade aqui realizada é uma das que mais consome tempo e recursos na gestão dos fornecedores e é foco de auditorias internas e externas constantemente.

Sistemas automatizados e centralizados são usados para gerir os riscos, permitindo o compartilhamento do conhecimento de outros produtos na mesma área ou segmento de negócios sem a necessidade de realização de reuniões entre os responsáveis por cada um individualmente. Estes sistemas permitem, ainda, uma visão holística de todos os negócios e riscos da instituição, relacionados ou não à área de informática, permitindo assim melhor atuação dos executivos e áreas de negócios.

3.8 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Pode-se dizer que esta é a sub-função responsável pela implantação e acompanhamento dos princípios básicos de governança corporativa no domínio. É nesta sub-função que todas as definições e decisões do time de gerenciamento do domínio são documentadas e procedimentadas. É também responsável por analisar os objetivos definidos e propôr ações que auxiliem seu atingimento.

Esta sub-função atua também como um centralizador de modelos de documentos a serem usados, sendo estes desde modelos de documentos e apresentações até mesmo definições de relatórios completos, com todos os campos que devem constar dos mesmos de acordo com sua finalidade específica.

A partir da publicação dos procedimentos e políticas busca-se, também, aumentar a transparência e a visibilidade do que acontece no domínio e como o mesmo é gerido.

3.9 PROJETOS ESPECIAIS

Esta sub-função engloba todas as atividades e projetos que não foram atribuídos a nenhuma das sub-funções anteriores. Projetos especiais são aqueles que têm impacto global (como, por exemplo, a fusão de diferentes domínios em estruturas mais eficientes) ou envolvem informações altamente sigilosas / críticas.

É via esta sub-função que são planejadas e monitoradas as atividades de fusões internas (diferentes áreas formando uma nova grande área), crescimento devido à aquisição de outras empresas ou mesmo a redução dos serviços e ativos devido a vendas de entidades da organização.

A implementação de novos programas em algumas das sub-funções já apresentadas costuma também ser monitorada por esta área, de modo que um processo consistente seja usado na gestão de projetos entregues pela área de Planejamento e Governança, com resultados claramente mapeados e quantificados nos reportes executivos gerados.

3.10 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – SUB-FUNÇÕES

A responsabilidade geral da função cabe ao diretor da mesma. Ele é o responsável por garantir que todas as atividades desempenhadas atinjam o padrão de qualidade esperado, todas as informações fornecidas foram validadas e estão corretas dentro de seu conhecimento dos dados e dos padrões aplicáveis.

Mesmo a responsabilidade não sendo delegável, há uma delegação na execução das atividades de cada uma das sub-funções acima mencionadas e esta é essencial para o funcionamento da função de Planejamento e Governança de forma otimizada e com tão pouca gente.

A matriz da Tabela 3, abaixo, apresenta um quadro do tipo RACI⁴ envolvendo as sub-funções e a equipe atual.

TABELA 3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO ESCRITÓRIO DE PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA

	Diretor de Planejamento e Governança	Diretor de Gestão de Pessoas e Governança do Domínio	Gerente Financeiro (Europa)	Gerente Financeiro (Ásia)	Gerente Financeiro (Américas)	Gerente de Reengenharia de Processos	Gerente de Comunicações
Pessoas	R A	R A	I	I	I	I	I
Comunicações	A	C	C	C	C	I	R
Processos	A	C	I	I	I	R	I
Gestão de Fornecedores	C I	R A	C	C	C	I	I
Finanças	A	C	R	R	R	C	I
Políticas, Procedimentos e Modelos	R A	R A	C	C	C	C	C
Governança do Domínio	R A	R A	C	C	C	C	C
Projetos Especiais	A	R A	C	C	C	C	C

Nota-se, a partir desta matriz, que a estratégia definida para a operação da função é a manutenção de todos a par do que está acontecendo em cada uma das

⁴ O significado de cada uma das letras RACI é: R – *Responsible* (Responsável) – Responsável pela execução da atividade; A – *Accountable* (Responsabilizado) – Aquele que presta contas pelos resultados da atividade; C – *Consulted* (Consultado) – Deve ser consultado para execução da atividade, e I – *Informed* (Informado) – Deve ser informado do resultado da atividade.

sub-funções. Esta ação é realizada de forma compulsória a cada quinze dias na reunião de equipe, mas ocorre também sob demanda quando um dos membros necessita de informações para a realização de alguma atividade. Outro ponto de destaque é que em algumas atividades ambos o diretor e o gerente sênior são responsabilizados pelos resultados da atividade: embora em um sistema RACI evite-se este tipo de situação, há neste caso um compartilhamento de atividades e a responsabilização conjunta pelos resultados, já que cada um atua em uma parte do mundo de acordo com o fuso-horário da região onde encontra-se sediado.

Procura-se minimizar o número de pessoas necessárias para a tomada de decisões mas a equipe por si só adota uma postura de discutir as melhores alternativas e os melhores padrões para a apresentação de dados aos diretores, de forma que sempre haja uma constância no formato apresentado bem como na validação prévia dos dados e processos usados para obtê-los.

4 CONCLUSÕES

Frente aos objetivos definidos para este trabalho e a exposição da organização estruturada e implementada na instituição analisada, conclui-se que ao apresentar estruturas complementares às normalmente debatidas para se implantar uma área ou conceitos de governança corporativa – como, por exemplo, áreas para reengenharia de processos e atividades de gestão de risco de fornecedores – este trabalho trouxe novas idéias que aumentam ainda mais a transparência e buscam a melhora nos serviços / produtos através do diálogo e do relacionamento com todos os *stakeholders*, considerando toda a cadeia produtiva.

A implantação de conceitos de governança corporativa em áreas de empresas traz ao corpo gerencial desta vantagens na análise, definição e acompanhamento da implantação de estratégias locais – definidas pelo setor / departamento – além das estratégias definidas pela corporação. Propicia, ainda, um aumento na transparência da gestão para todos os *stakeholders*, internos e externos, além de contribuir para que problemas sejam identificados em auditorias.

As estruturas descritas e detalhadas existentes no Escritório de Planejamento e Governança implementam os conceitos de governança e com modificações na escala / escopo podem atender tanto a departamentos menores quanto a empresas inteiras. Tem-se ali o conjunto básico de conceitos, e entradas e saídas necessárias para a implantação de uma estrutura de governança corporativa. Mesmo com uma pequena equipe – no caso aqui apresentado cerca de 1% do total de empregados no domínio – é possível realizar todas as atividades de governança necessárias, além de algumas atividades extras, disponibilizando todas as informações para que os executivos responsáveis consigam tomar decisões informadas e implantar as estratégias definidas.

5 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Candeloro, A. P., de Camargo, A. A., Moreno, F. P., Franzim, L., Bueno, M. L., Benevides, M. M., . . . Faria, V. (2014). *Governança Corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações* (1ª ed.). (J. C. Securato, Ed.) São Paulo, SP, Brasil: Saint Paul Editora Ltda.
- Hallqvist, B. (2002). *A História do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- IBGC. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (4ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- ISACA. (2012). *COBIT 5*. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- ISO/IEC. (2008). *ISO 38500 - Corporate Governance of Information Technology*. ISO/IEC.
- Mazzali, R., Schleder Jr., A. P., & Pedreira, E. R. (2013). *Gestão de Negócios Sustentáveis* (1ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (6ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: Atlas.