

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

UMA PESQUISA DE CAMPO

Evellyn Assis

admevellynassis@gmail.com

Laynne Gama

laynnegama.adm@gmail.com

Eric Canizes

canizes.eric@gmail.com

Raianny Degel

raiannydegel@gmail.com

RESUMO

A governança corporativa tem se mostrado essencial para proporcionar melhores resultados e atenuar riscos relacionados à gestão empresarial, sendo particularmente relevante na gestão de desenvolvimento humano e na promoção de sustentabilidade organizacional. Este artigo, com base em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com especialistas em relação ao tema, analisou a sinergia entre governança corporativa e gestão de pessoas, enfatizando a importância de alinhar os princípios de governança com as práticas de gestão de pessoas. Os resultados indicaram que a integração dessas áreas tende a favorecer a eficiência nas organizações, promovendo não apenas a sustentabilidade econômica, mas também o fortalecimento de um ambiente organizacional mais transparente e ético. Por outro lado, permitiu compreender que ainda existe um distanciamento da teoria da governança com ações práticas do dia a dia da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Governança Corporativa; Sustentabilidade.

ABSTRACT

Corporate governance has proven to be essential to provide better results and mitigate risks related to business management, being particularly relevant in the management of human development and in the promotion of organizational sustainability. This article, based on a literature review and semi-structured interviews with experts on the subject, analyzed the synergy between corporate governance and people management, emphasizing the importance of aligning governance principles with people management practices. The results indicated that the integration of these areas tends to favor efficiency in organizations, promoting not only economic sustainability, but also the strengthening of a more transparent and ethical organizational environment. On the other hand, it allowed us to understand that there is still a distance from the theory of governance with

Key-words: People management; corporate governance; sustainability.

1. INTRODUÇÃO

A ausência de uma governança eficaz nas Lojas Americanas contribuiu para a ocorrência de fraudes e desvios éticos. Houve uma tentativa de ocultar o funcionamento das finanças da empresa, evidenciando a falta de transparência e de responsabilidade.

Além disso, para evitar descuidos na remuneração e fraudes corporativas, é fundamental promover um ambiente organizacional saudável. Nesse contexto, destaca-se fatores como a disponibilidade de capital e a administração do tempo são essenciais para a concessão e o processo de gestão de pessoas (Assis, 2023).

Governança corporativa envolve um sistema que tem por base princípios, regras, estruturas e processos voltados à direção e monitoramento dos negócios da organização, gerando valor sustentável e funcionando para empresas, seus sócios e para os indivíduos em geral (Ibgc, 2023).

A gestão das pessoas, por outro lado, envolve a organização administrativa, propondo desenvolver uma interligação de pessoas e organização, com a finalidade de atrair, aplicar, desenvolver, monitorar, avaliar e manter, sendo primordial para uma organização.

A relação entre gestão de pessoas e governança corporativa é notavelmente importante para as organizações em função da geração e melhoria na percepção dos investidores e dos clientes, contribuindo para a gestão com resultados satisfatórios das empresas que desejam ordenar seus processos (Arruda *et al.*, 2008).

Para a sociedade o tema é também relevante, uma vez que a governança corporativa atua sob seus pilares nos setores administrativo para o levantamento de um ambiente honesto e saudável, permitindo uma integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade.

Os pesquisadores escolheram esse tema para compreender melhor como a governança corporativa é trabalhada nas empresas, e quais os impactos ao colocar os seus pilares em prática nas empresas, e como se deve aplicar na gestão de pessoas.

A questão-problema envolveu a contribuição da governança corporativa para as diferentes ações da gestão de pessoas e seus desafios, de acordo com o

instituto brasileiro de governança corporativa (Ibgc), o instituto brasileiro de governança pública (Ibcp), autores e duas entrevistas semiestruturadas.

Para que fosse possível responder a questão, foi necessário um estudo aprofundado sobre governança corporativa, gestão de pessoas, suas funções, pilares e importância, a governança na gestão pública e os princípios a serem observados pelos gestores.

Foi necessário também um estudo aprofundado sobre a sinergia e interdependência entre a governança corporativa e a gestão de pessoas, tanto em seus aspectos normativos quanto em relação às questões relacionais da gestão de pessoas.

A pesquisa – envolvendo gestão de pessoas e governança corporativa - foi iniciada com a suposição de que a aplicação dos princípios de governança corporativa na gestão de pessoas sucede em um local de trabalho mais transparente e produtivo, melhorando o uso racional dos recursos.

Outra suposição envolveu a relação entre políticas objetivas, definição clara de responsabilidades e a sustentabilidade econômica da organização no longo prazo, considerando-se a adoção de procedimentos adequados à gestão empresarial e, particularmente, à gestão de pessoas.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, que a sinergia entre a governança corporativa e a gestão de pessoas pode restringir conflitos internos, aumentando a confiança dos funcionários na liderança e proporcionando um alinhamento mais produtivo entre objetivos e estratégias da organização.

Após os aspectos introdutórios, o artigo foi estruturado a partir da gestão de pessoas, a relação entre pessoas e organizações, pilares da administração, governança corporativa e seus pilares, a sinergia entre governança corporativa e gestão de pessoas, entrevista, metodologia, pesquisa e, por último, a conclusão.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada pela utilização de referências já publicadas, dando ênfase em que todo ofício científico deve conter artigos e textos criados por autores com notório saber sobre o tema (Andrade, 2010).

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de pesquisa semiestruturada, que tem como finalidade ser formada por um breve roteiro com questões formuladas

pelos pesquisadores. Logo a entrevista deve ser objetiva e clara, para que as dúvidas sejam respondidas (Santos *et al.*, 2021).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica, também classificada como revisão de literatura, tem o papel crucial de permitir o acesso a teses, dissertações e outros textos científicos. Nas ciências sociais – e nos demais campos da ciência - a pesquisa continua se expandindo para contribuir com a ciência (Santos; Marosini, 2021).

A revisão bibliográfica, em sua elaboração, apresenta duas vertentes, sendo uma delas a utilização de referências pertencentes a pesquisas antecessoras, reforçando que todo ofício científico objetiva contar com estudos, artigos e textos produzidos por autores e publicados em algum periódico (Andrade, 2010).

Segundo Oliveira (2011, p. 15) a revisão bibliográfica “compõe-se da evolução do tema e ideias de diferentes autores sobre o assunto. Deve conter citações textuais ou livres, com indicação dos autores”, de modo a permitir uma compreensão ampla e prévia do assunto sobre o qual a pesquisa pretende explorar.

Conceitua Vergara (2000, *apud* Oliveira, 2011, p. 40) que a apresentação da pesquisa bibliográfica está contida na compilação de fontes, onde os assuntos foram preparados e desenvolvidos anteriormente. Assim, nos mostra a autora, nesse contexto, que

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.” (Vergara, 2000, *Apud* Oliveira, 2011, p. 40)

A pesquisa visa buscar o fundamento dos assuntos e as diferentes perspectivas permitidas por diferentes autores, em variados contextos, dando aos pesquisadores uma oportunidade de enxergar o objetivo deste estudo considerando-se questões que já foram estudadas (Triviños, 1987, *apud* Oliveira, 2011).

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 54) dentre as variações de pesquisa científica, a bibliográfica utiliza bases de fontes que podem ser complementares ou

divergentes, destacando sua importância para os pesquisadores, em determinado campo do saber, a partir de certa perspectiva. Conceituam os autores, que

“Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas e resumos. Hoje, predomina o entendimento de que artigos científicos constituem o primeiro foco dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta. Entre os livros, distinguem-se os de leitura corrente e os de referência.” (Marconi; Lakatos, 2017, p. 54).

Delimita Hart (1998, p.1) que uma revisão é importante “porque sem ela você não adquirirá uma compreensão do seu tema, do que já foi feito sobre ele, como foi pesquisado e quais são as questões-chave”, aspectos que impedem que um pesquisador possa desenvolver sua pesquisa com segurança e consistência.

Evidencia-se que a revisão possui notável importância para a composição de um artigo, tendo em vista que a mesma oferece uma ampla visão e entendimento sobre o tema, abrangendo a descoberta dos questionamentos principais apresentados na questão problema por parte dos pesquisadores (Hart, 1998).

Assim, todos os trabalhos científicos devem utilizar pesquisa bibliográfica para fundamentação, o que contribuirá para o enriquecimento da pesquisa e desvio de questões já resolvidas, facilitando o surgimento de soluções relativamente inovadoras (Lakatos; Marconi, 2001, *apud* Oliveira, 2011).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão, como campo de estudo das ciências humanas, concentra-se na administração de empresas e instituições em geral, com o propósito de conduzi-las ao alcance de suas metas de maneira efetiva, eficaz e eficiente. Seu conceito, no entanto, pode assumir diferentes nuances conforme o contexto, desdobrando-se em diferentes segmentos de áreas ou atividades específicas (Pires, 2019).

Taylor (1903, *apud* Bicudo, 2021, p.1) definiu a gestão como "a arte de saber o que fazer, quando fazer e garantir que seja feito da melhor e mais econômica maneira possível", ressaltando, assim, a importância da racionalidade no uso eficiente dos recursos. Esta definição evidencia aspectos fundamentais da gestão voltados à maximização da eficiência e minimização de custos.

Nesse contexto, o significado de gestão dirige-se ao processo de gerenciamento ou administração de uma instituição, empresa, ou estrutura social, de modo a orientá-la rumo ao cumprimento de seus objetivos, sejam eles de caráter social, econômico ou financeiro (Sereguetti, 2018).

Segundo Escobar (2023), gestão representa um processo complexo, envolvendo a coordenação e administração de recursos, pessoas e atividades organizacionais, dispendo a consecução de metas e desígnios específicos. Assim, para a obtenção de resultados satisfatórios e otimizados é imperativo que a gestão empresarial contemple todos os setores com máxima eficiência.

Ainda para o autor, a gestão exige conhecimento e aplicação de processos estruturados típicos, adaptados às singularidades de cada modelo de negócio, ao tamanho da empresa e suas estratégias, uma vez que diferentes contextos podem exigir diferentes abordagens da gestão e dos seus gestores (Escobar, 2023).

Como afirmam Megginson *et al.* (1986, *apud* Bicudo, 2021, p.1), a gestão exige lidar com recursos humanos, financeiros e tangíveis para atingir os objetivos organizacionais, através da execução das funções de planejamento, organização, liderança e controle, assegurando o alcance das metas organizacionais.

O dever do gestor envolve o processo de tomada de decisões, otimização dos recursos disponíveis e implementação de estratégias para maximizar a eficiência e a eficácia em diversos contextos, procurando manter a sinergia entre as pessoas e os recursos existentes na organização e mesmo fora dela (Escobar, 2023).

No contexto da gestão observamos a gestão de pessoas, responsável pelos processos de aquisição, retenção, desenvolvimento, manutenção e desligamento (Assis, 2014) do fator humano no contexto organizacional, dimensões-chave sobre as quais os gestores, em diferentes níveis, executam suas funções (Assis, 2011).

No seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo. São elas planejar, organizar, dirigir e controlar, sempre com o propósito de dotar a organização da racionalidade necessária (Chiavenato, 2002)

A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas das quais a organização necessita. Isso envolve

atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga (Maximiano, 2000).

Por administração de recursos humanos – ou por gestão de pessoas – entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (Milkovich; Boudreau, 2000).

Assim, a gestão de pessoas, além das questões relacionais, que buscam obter recursos humanos e desenvolvê-los, internamente, é também responsável por pagamentos, recolhimentos de encargos trabalhistas e previdenciários, observância dos processos trabalhistas e rescisórios (Assis, 2011).

As funções da gestão de pessoas, em grande medida, são reguladas por normas internas, que refletem o interesse e estratégia da organização, ao mesmo tempo que levam em consideração questões legais e a preservação dos interesses e valores dos acionistas e dirigentes (Assis, 2011).

O surgimento desse conceito deriva-se de uma longa evolução, tanto socioeconômica como das teorias e da configuração organizacional, assim como o desenvolvimento do capital e as grandes mudanças na organização do trabalho, localização e ambiente econômico e cultural (Lacombe *et al.*, 2002).

A função e as práticas de gestão de pessoas são oriundas do espargimento e desenvolvimento do humanismo nas organizações, em função de diversos fatores contextuais que, inicialmente, caracterizaram o fim do século XIX e o início do século XX (Lacombe *et al.*, 2002).

É importante frisar, no entanto, que tal advento não vem da transição entre uma era *mecanicista* para uma era *humanista*. Essa é uma visão simplista, e não abrange, então, os acontecimentos obstantes relacionados à gestão, de uma forma geral, notadamente a gestão de pessoas por seus aspectos relacionais (Lacombe *et al.*, 2002).

O final do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX, compõem um período marcado pela intensificação dos processos industriais, além do forte desenvolvimento tecnológico e da tecnologia produtiva, incipiente da criação da máquina a vapor na primeira Revolução industrial em 1760. (Lacombe *et al.*, 2002).

No Início da profissionalização da administração se desenvolve a Teoria da Administração Científica, de F. Taylor (1856-1915), mais conhecida como Taylorismo, modelo burocrático, racional e autocrático, gira em torno da ideia de um “homem econômico” e busca aumentar a produtividade através da alta divisão do trabalho. (Lacombe *et al*, 2002, p.5).

Com o desenvolvimento tecnológico, unido à mecanização do trabalho, aumenta-se a demanda por mão de obra – ou por recursos humanos – antes abundante, em face da luta pela sobrevivência, o que acabou facilitando a descartabilidade de pessoal com habilidades mais diversificadas. (Lacombe *et al.*, 2002).

Junto à sofisticação das indústrias constata-se a necessidade de um tratamento adequado aos funcionários, de maneira conveniente ao alto custo da rotatividade de pessoal e a demanda por eficiência cada vez mais ampla no contexto organizacional, notadamente no ambiente competitivo (Lacombe *et al.*, 2002).

Identifica-se, que a humanização do trabalho, nesse contexto, foi fruto da emergente exigência do refinamento do recrutamento, que ficou mais seletiva. Além da maior dificuldade em encontrar, atrair e reter pessoas apropriadas, observou-se a necessidade de criação de laços e vínculos (Lacombe *et al*, 2002).

Sob a conclusão e a divulgação da Experiência de Hawthorne – orientado por Elton Mayo – na década de 30, houve a difusão das chamadas “Escolas de relações humanas”, a matriz iniciante de recursos humanos se estende e passa a trabalhar pautas mais complexas (Lacombe *et al.*, 2002, p.6).

Essas pautas envolviam as chamadas relações humanas ou relações industriais, os grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, fatores que passam a ser ponderados para a análise da produtividade, da eficiência e da eficácia em relação ao contexto laboral (Lacombe *et al*, *apud* Schultz; Schultz, 1991).

Fazendo então, aumentar a estruturação do DP, que incrementou o treinamento em suas funções, em seguida passando a se chamar Departamento de Relações Industriais e Relações Humanas, áreas normalmente responsáveis por aspectos transacionais da gestão de pessoas (Lacombe *et al.*, 2002, *apud* Schultz e Schultz, 1991).

Influenciados pelos movimentos sociais, e a crise de 1929, entre outros fatores, firmam-se nos próximos anos, sindicatos mais fortes, com essência

confrontante, o poder de reivindicação dos trabalhadores aumenta, assim como as greves, que começam a adquirir ímpeto (Lacombe *et al.*, 2002).

A partir de 1950, os estudos sobre o comportamento humano, nas organizações, intensificam-se. Populariza-se, então, as teorias sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, que infere a importância da gestão fatores fisiológicos, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Lacombe *et al.*, 2002).

Essas teorias ajudaram na valorização do “lado humano da empresa”. Sendo os autores, os primeiros a incentivarem as ciências sociais, que estavam sendo aprimoradas na época. Diante disso, a área de RH, neste momento, tem seu enfoque nas atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários (Lacombe *et al.*, 2002, p. 4).

À medida que amplia-se o mercado de trabalho e a aplicação de tecnologia nas indústrias, as empresas crescem e ficam mais complexas, tornando o trabalho cada vez mais hermético e centrado nas atividades dos operários e demais trabalhadores (Lacombe *et al.*, 2002).

Asseveram Lacombe *et al.*, (2002) que, até os anos da década de 1960, as organizações fundamentaram-se em normas científicas da escola clássica e nos princípios humanistas da escola de relações humanas da administração para a gestão das organizações, com práticas provenientes dessas escolas.

Com o mercado mais competitivo, os produtos começaram a ser cada vez mais diversificados e as alterações na tecnologia exigiam uma organização com melhor capacidade de se ajustar. Pensadores passam a propor a superação do padrão Taylorista/Fordista por modelos mais “orgânicos” (Lacombe *et al.*, p. 2).

Sugerindo mecanismos e políticas que não constavam nas abordagens antes citadas. Além da emergente preocupação com o ambiente. O que na prática ilustra a pretensão de dinamismo e estabilidade, além da valorização do questionamento no ambiente de trabalho. (Lacombe *et al.*, 2002).

Decerto, essa passagem de décadas foi marcada por grandes acontecimentos, tanto para a literatura organizacional e a Função de RH – que se amplia e passa a ser essencial – quanto pela evolução política, social e econômica. Para o autor (2002, p. 10)

“A administração de recursos humanos dos anos 60 e 70 reflete a tendência à mudança, as incertezas políticas e econômicas e a multiplicação das teorias e abordagens para a gestão das organizações” (Lacombe *et al.*, 2002, p. 10).

Com o objetivo de alinhar-se às transformações do ambiente e de conseguir maior cooperação das pessoas, na década de 1980 ocorre uma onda de reestruturação organizacional, que unida a aplicação desses modelos mais flexíveis, elaboram estruturas mais compactas e planas, trazendo a obliteração de diversas ocupações e postos trabalhistas (Lacombe *et al.*, p.11).

Neste período, ganha ênfase a avaliação de desempenho e potencial, e com a propagação de modelos participativos, aos trabalhadores é designada a tarefa de desenvolver competências para o planejamento da ação, resolução de possíveis problemas detectados e para coordenação e direcionamento do seu trabalho dentro do processo produtivo (Lacombe *et al.*, p.11).

Ainda, com a promoção da estruturação divisional das empresas, que buscava a descentralização da gestão de pessoas, houve o surgimento de conceitos mais sofisticados, como o de grupos semiautônomos, onde os colaboradores se responsabiliza pelo planejamento e execução do processo produtivo, sob a supervisão de um líder, que atua apenas como consultor/orientador, o que reduziu a autoridade e o controle existentes na liderança anterior, como assegura Lacombe *et al.*,(2002).

E seguindo a onda de reestruturação, ao final dos anos 80 mudam, a nomenclatura e os processos do DP, passando a se chamar Departamento de Recursos Humanos e a incluir outras funções, expandindo suas atividades para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão em grande parte das empresas. (Lacombe *et al.*, 2002, p. 8).

Já na década 1990, a área recebe diversas denominações como Gestão de Pessoas (GP), Gestão de Pessoal, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão de Talentos – entre outras nomenclaturas – em conjunto a prescrição do enfoque na gestão de competências. Sob o contexto de intensificação das tecnologias informacionais, e a internacionalização da economia, ligados à globalização, que intensificou a competição no mercado econômico. (Lacombe *et al.*, 2002).

Em resposta à ascensão do individualismo, e a constante busca por novidades, a área passa a ter como objetivo assessorar outros departamentos, atraindo e retendo pessoas aptas a lidar com um ambiente volátil de constante mudança. Além de manter como foco o consumidor e não mais o produto. (Lacomb *et al.*, 2002).

Desde então com a contínua descentralização e flexibilização da produção e das relações de trabalho – exemplo disso é o surgimento de empresas virtuais, e os serviços de *marketplace*, além do desenho de carreiras diagonais e laterais – algumas organizações optam pela terceirização de algumas atividades como seleção e treinamento. E seguem tentando se adequar às constantes inovações. (Lacombe *et al.*, 2002).

2.1.1 Pessoas e Organização

As organizações são as responsáveis por produzir bens e gerar serviços com a finalidade de atender exigências e necessidades da sociedade e do mercado. Organizações estão presentes de maneira direta ou indireta de cada no dia a dia de cada pessoa, através de cada organização bem sucedida existe uma corporação que trabalha em prol de um objetivo (Braga, 2018, p.19).

“As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas” (Chiavenato, 1999, p. 7).

A Gestão de Pessoas pode também ser definida como a inter-relação entre pessoas e organizações, cuja interface exige atração, aplicação, desenvolvimento, manutenção, monitoração, avaliação e controle dos recursos humanos necessários ao funcionamento de uma empresa e à sua capacidade competitiva (Andujar, Texeira, 2014).

Segundo Chiavenato (2002), a gestão de pessoas – parte dos processos de gestão - é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações, sendo extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos a serem considerados pelos gestores.

Destaca ainda o autor que a estrutura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada,

os processos internos e o estilo de gestão são influenciadores das ações que serão adotadas no contexto organizacional pelas pessoas que nela interagem.

Para ele (2002, p. 7)

“O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. (Chiavenato, 2002, p.7).

Durante muito tempo o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado desfavorável para ambos lados. Pois acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, redução de custos – eram incompatíveis aos objetivos individuais, como melhores salários e benefícios, conforto, segurança no trabalho, desenvolvimento e progresso pessoal (Chiavenato, 1999).

Conforme a utilização da abordagem humanística, no decorrer do tempo, pode-se concluir que, as organizações que buscam lograr seus objetivos de maneira satisfatória e eficaz, é conveniente saber alinhá-los aos esforços dos colaboradores, permitindo que estes também atinjam as suas metas individuais, culminando em benefícios mútuos para ambas as partes (Chiavenato, 1999).

Gradualmente mais organizações substituem seu modelo de liderança heroica, ao analisarem que os desafios modernos são significativamente mais complexos e distintos em comparação aos problemas passados. Reconhecendo, assim, o idealismo presente em supor que um líder possua todas as respostas, movendo-se, portanto, em direção a um estilo de liderança mais engajado e colaborativo (Berretta; Fernandes *et al*, 2019).

Oferecendo apoio para o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo busca alcançar metas, objetivos e resultados, dentro do seu processo regular de gestão (Chiavenato, 2002).

As equipes podem variar quanto à forma como interagem com o restante da organização, a natureza de sua função, a interdependência entre seus membros, seu tamanho, permanência e autoridade, possuindo outras características relevantes associadas à gestão (Milkovich; Boudreau, 2000).

Como afirma Berretta et al. (2019), a natureza dos problemas organizacionais é essencialmente sistêmica, exigindo constante adaptação às demandas cotidianas. Isso implica a necessidade de um planejamento diário que, embora estruturado, preserve a flexibilidade em detrimento de uma proposição engessada. As organizações, entendidas como sistemas vivos, mantêm uma interação contínua com exigências complexas e mutáveis.

2.2 PILARES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os amplos ramos do direito, incluindo Administração Pública são marcados por princípios inerentes, que influenciam intensamente o ordenamento jurídico e sua eficiência, identificando os quais estão previstos de forma expressa na lei, e outros que se encontram implícitos no sistema jurídico (Guimarães, 2008).

De acordo com Botelho (2006) os princípios têm a grande responsabilidade de organizar o sistema e atuar como vínculo de todo o conhecimento jurídico com a finalidade de permitir que determinada organização alcance seus resultados de forma adequada aos preceitos da gestão.

Os princípios, quando analisados, dão sentido a todas as atividades administrativas, pois sobrepõem-se às normas, apresentando-se fundamental na atividade de elaborar, interpretar e aplicar tais normas. Desse modo os princípios regulam as atividades do administrador público e do legislador, estruturando a produção das normas jurídicas (Botelho, 2006).

Conforme Fernandes *et al.*, (2023), os princípios são necessários para um discernimento mais amplo sobre o Direito e seu cumprimento, uma vez que são considerados a base para a fundamentação deste e, sendo assim, conferem um caráter legítimo às leis, sendo estas regidas por tais.

Os princípios fundamentais que regem a administração pública brasileira, em todas as esferas públicas, constituem regras de execução constante e categórica para todos os administradores e gestores públicos, e seus atos administrativos, uma vez que os mesmo buscam sempre preservar e o zelar os interesses da sociedade e do bem comum. (Batista, 2012).

A Administração Pública está subordinada aos princípios de Direito Administrativo e, essencialmente, aos princípios básicos instituídos no Art. 37, da Constituição da República, envolvendo legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Todos eles tendo como objetivo trabalhar em prol do interesse público e dos cidadãos que administram (Guimarães, 2008).

O caput do art. 37 da Constituição Federal (Moraes, 2005, p. 70) trata dos princípios inerentes à Administração Pública:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (Moraes, 2005, p. 70).

Como exposto no artigo 37 da CF e em demais normas trazem consigo uma garantia da sua devida aplicabilidade no ordenamento jurídico, atendendo aos anseios da população, cujos interesses devem ser privilegiados. (Fernandes, Santana, 2023)

Segundo Lopes (2011, *apud* Hiaux *et al.*, 2015) estes princípios norteiam a atuação da Administração Pública e são indispensáveis na sua manutenção.

2.2.3 Legalidade

Conforme Neto (2009 *apud* Hiaux *et al.*, 2015) O que se refere ao Princípio da Legalidade ele é tido como um dos mais importantes princípios principalmente nos ramos do Direito Público, que exigem expressa positividade da norma, e, principalmente, em razão da cláusula universal de reserva de lei.

O art. 5º, II da Constituição Federal estabelece que ninguém “será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.” Desta forma, o Princípio da Legalidade com vertente administrativa é um limitador da administração pública, pois, somente é permitido fazer o que a lei expressamente autoriza (Hiaux *et al.*, 2015)

São aderentes da ideia de centralidade da Constituição e dos Direitos Fundamentais, sustentando que em determinados casos a atuação administrativa pode sem fundamento na lei, mas com fundamento na Constituição federal efetivar Direitos Fundamentais. (Hiaux *et al.*, p.7, 2015)

O princípio da legalidade é o da completa submissão da Administração às leis. Este deve tão-somente obedecê-las, cumpri-las, pô-las em prática. Daí que a atividade de todos os seus agentes, desde o que lhe ocupa a cúspide, isto é, o Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes, obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo, pois esta é a posição que lhes

competete no direito brasileiro” (Mello, 1994, p. 48 *apud* Fernandes; Santana, 2023, p. 196).

A direção do princípio da legalidade é a subordinação da Administração Pública e os seus representantes à lei, o que, conseqüentemente, encarregados de cumprir somente o que os compete, no caso, efetivar o interesse público, mas atentando para a ação com ética perante as suas demais obrigações. Caso contrário, configura-se como desvio de função por parte do administrador público. (Fernandes; Santana, 2023)

Conseqüentemente, a segurança jurídica fiscaliza a execução desse princípio à garantia adequada para sociedade, uma vez que a administração está subordinada à lei e, sendo esta descumprida, será inconstitucional e, por sua vez, imoral e/ou ilegal, podendo, ser interferida legalmente. (Fernandes; Santana, 2023)

A lei, simultaneamente em que define os direitos individuais, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade (Di Pietro, 2016, *apud* Fernandes; Santana, 2023)

2.2.4 Impessoalidade

No caput do artigo 5º da Constituição Federal 15, onde se encontra que todos são iguais perante a lei sem qualquer distinção de qualquer natureza, o princípio da impessoalidade atinge em diversos âmbitos jurídicos. (Fernandes, Santana, 2023)

Evidente no caput do artigo 37 da Constituição, compreende o comando constitucional, o qual na Administração não é permitido realizar distinções que não se justifiquem juridicamente. O administrador por sua individualidade não possui o direito de utilizar-se de interesses e opiniões pessoais ao exercer sua profissão. (Gilmar e Branco 2018, *apud* Fernandes, Santana, 2023)

A conduta dos atos administrativos deve ser impessoal, isto é, deve ser imparcial, sem qualquer privilégio, distinção e interesse. Com efeito, sendo encarregada de gerir interesses de toda a coletividade. A administração não tem sobre estes bens disponibilidade que lhe confira o direito de tratar desigualmente àqueles cujos interesses representa (Mello, 2009, *apud* Fernandes, Santana). 2023)

O ideal seria a união da isonomia formal e material, portanto somente a lei que estabelece que todos são iguais não será devidamente utilizada, necessitando

produzir utensílios que possibilitem a igualdade. Portanto, este princípio deve agir em sinergia com interesse público e a legalidade. (Hiaux *et al.*, 2015).

Paulo e Alexandrino (apud Hiaux *et al.*, p.23, 2015) apresentam o conceito “a impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei, comando geral e abstrato em essência.” Diante disso, o princípio da impessoalidade decorre diretamente do princípio da legalidade.

De todas as atividades desempenhadas pelo Estado talvez seja a administrativa aquela que mais está sujeita aos desvios. O administrador enfrenta o desafio de não transformar sua função pública em uma conquista profissional da qual possa se beneficiar pessoalmente. De outra parte, a imposição de que o administrador trabalhe com soluções concretas que afetam um grande número de indivíduos faz com que sua pessoa acabe aparecendo muito mais do que a pessoa do legislador ou mesmo dos magistrados” (Tavares, Ramos, 2012, p. 134 apud Fernandes, Santana, p.197, 2023)

Compreende-se que o representante público, necessita desempenhar devidamente as suas finalidades obrigatórias com o seu cargo, reforçando a transparência dos atos administrativos. Sendo assim, o respeito a este princípio é essencial para a construção de uma administração justa e comprometida com o interesse coletivo. (Fernandes, Santana, 2023)

2.2.5 Moralidade

O administrador público precisa atuar sempre com conduta ética, como estabelecido no princípio da legalidade, observando que a finalidade da sua conduta visa o bem-estar social, isto é, o interesse público, deste modo, o representante público agirá de acordo com uma conduta moral, estabelecida constitucionalmente. (Fernandes, Santana, 2023)

É complexo associar a moralidade ao ordenamento jurídico, diversos autores relacionam o princípio da moralidade com os da legalidade e finalidade, em virtude que, o seu conceito é muito amplo e reivindica múltiplos referenciais teóricos para concluir a sua definição. (Fernandes, Santana, 2023)

O agente deve agir de maneira ética e moral, conforme com os padrões éticos conceituados na nossa sociedade, evitando desvios de conduta, tem que ser uma atuação com retidão, bem mais do que uma atuação meramente legalista. (Hiaux *et al.*, 2015)

Teoricamente temos essa alegação, entretanto na prática é muito complexo diferenciar o que é moralmente aceitável e o que não é, assim, o princípio da moralidade determina que o administrador público bem como o agente público deve agir com moral, ética, boa-fé e lealdade. (Hiaux *et al.*, p.23, 2015)

“Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa.”(Pietro, 2002, p.79 apud Hiaux *et al.*, p.23, 2015)

A moralidade administrativa deve estar presente em todos os atos do poder público, visando ideais de honestidade e as regras de boa administração. (Hiaux *et al.*, 2015)

Todavia, a moralidade ainda possui importância para a devida realização dos deveres da administração pública, como define Mendes e Branco (*apud* Fernandes, Santana, 2023, p.199)

“o Estado (...) tem-se que, em sua atuação, deve ser capaz de distinguir o justo do injusto, o conveniente do inconveniente, o oportuno do inoportuno, além do legal do ilegal” (Fernandes, Santana, p.199, 2023)

Os autores, ao citar o Estado, referiram-se à Administração Pública e os seus representantes, portanto, reivindicam que o administrador público tenha consciência ética dos seus atos. Assim, para uma boa administração, é essencial a manutenção da moralidade nos atos dos administradores. (Fernandes, Santana, 2023)

2.2.6 Publicidade

O princípio da publicidade volta-se fundamentalmente para a visibilidade social que deve englobar todos os atos da Administração Pública. Está associado à transparência do Estado e aos seus representantes, e ao direito dos cidadãos de serem informados quanto aos atos administrativos. (Félix, 2012)

Os atos do Estado obrigatoriamente devem ser públicos legalizados, pois são emanados do poder público, no interesse público, para o público, e de conhecimento público e precisam obedecer aos conceitos de fiscalização e

transparência, como forma de subordinação à constituição da administração pública. (Félix, 2012)

[...] é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos. Daí por que as leis, atos e contratos administrativos que produzem consequências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros. Define Meirelles (1998, p. 89 apud Félix, 2012 p.24)

Define Fernandes e Santana (2023) A publicidade, como princípio da administração pública, abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna dos seus agentes.

Todos os atos administrativos devem ser publicados no Diário Oficial, e disso resulta que os mesmos devem ser escritos, e gerenciados de acordo com o princípio da legalidade, assegurando a clareza necessária para os mesmos. Segundo Coelho (2009, p. 59 apud Félix, p.24, 2012).

“[...] necessita de que todos os atos administrativos sejam escritos deriva, também, do princípio da publicidade. Devendo ser redigido de acordo com as normas e procedimentos decorrentes da aplicação do princípio da legalidade, tal como tratado anteriormente, a constância escrita é que permite a clareza e publicidade necessárias aos atos públicos.” (2009, p. 59 apud Félix, p.24, 2012).

Considerando que algumas informações deverão permanecer em sigilo, para preservar o direito à intimidade das pessoas, informações de interesse particular ou coletivo sem fundamento legislativo não deverão ser compartilhadas. Somente quando imprescindíveis para a segurança da sociedade ou do Estado. (Hiaux *et al.*, p.24, 2015)

“O princípio da publicidade compreende todos os atos da Administração, e assegura a qualquer pessoa interessada ter acesso, e obter cópias, inclusive dos atos em formação ou concluídos, dos processos, dos pareceres, dos despachos, das atas de julgamentos” (Hiaux *et al.*, p.24, 2015)

Portanto, a publicidade dos atos administrativos têm a finalidade de verificar a eficácia dos atos administrativos e de possibilitar o controle do ato pela população. (Fernandes, Santana, 2023).

2.2.6 Eficiência

Ao princípio da eficiência podemos dizer que no exercício de sua função deve proporcionar esforço contínuo para a execução do melhor resultado possível e o máximo proveito com o mínimo de recursos humanos e financeiros. (Guimarães, 2008)

Define Guimarães (2008) O princípio da eficiência exige que a Administração Pública seja organizada em permanente atenção aos padrões modernos de gestão, no fito de vencer o peso burocrático, para lograr os melhores resultados na prestação dos serviços públicos postos à disposição dos cidadãos.

A publicidade no desempenho da Administração Pública são tributos pagos por todos que financiam as ações e atos, sendo assim, é do interesse de toda sociedade que sejam utilizados de forma eficiente, exigindo proporcionar a melhor relação custo-benefício. (Félix, 2012)

Como descreve Coelho (2009, p. 60 *apud* Félix, 2012, p. 27) o princípio da eficiência

“[...] aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo benefício.” (Félix, 2012, p.27)

Conceitua Félix (p.28, 2012) princípio da eficiência é um dos deveres da Administração Pública e de seus gestores, uma vez que todo agente público tem a obrigação de realizar suas atribuições não apenas com legalidade, todavia, com prontidão, perfeição e rendimento funcional, de modo a produzir os melhores resultados em todos os serviços públicos oferecidos à sociedade.

“[...] pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendermos a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contra-produtivo, ineficiente. (Modesto, 2007, p. 6 *apud* Félix, 2012, p.28)

A Administração Pública busca constantemente alcançar os melhores resultados em suas obrigações, com o compromisso de atender às demandas da sociedade, sempre em conformidade com os interesses públicos. Por essa razão, esse princípio se conecta diretamente ao conceito de boa administração, amplamente abordado por diversos autores internacionais e consagrado em várias legislações (Fernandes; Santana, 2023).

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, conhecida também por *Corporate Governance*, teve origem nos Estados Unidos, devido ao grande resultado das ações de uma empresa que obtiveram muitos investidores, tornando assim um difícil acesso por parte dos acionistas terem um controle diretamente com a gestão de companhias. Causando assim uma independência por parte dos diretores e administradores, na qual tiveram mais liberdade na tomada de decisão (Dubeux, 2001).

Tal expressão surgiu em meados da década de 1980, como forma de identificar o conjunto de mecanismos que visam garantir a transparência e a responsabilidade das organizações. O objetivo era minimizar os conflitos de interesse entre gestores e acionistas, promovendo práticas mais equitativas e eficientes (Shleifer; Vishny, 1997).

A governança corporativa começou a ser utilizada, logo após um movimento ocorrido, que teve como objetivo aprimorar a função de propriedade.

“O seu objectivo foi melhorar a função de propriedade, reintegrando os proprietários no papel de governação das empresas, tornando assim os conselhos de administração e a gestão executiva responsáveis perante os seus proprietários. A governança corporativa é mais do que exigências de valor para os acionistas, o que emergiu como algum tipo de mantra durante o mesmo período de tempo”(Carlsson, 2001).

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável tanto para uma empresa quanto para seus sócios e para a sociedade em geral. (Ibgc, 2023).

O sistema engloba diversas regras formais e informais, enquanto as práticas e recursos de reforço, tanto público, quanto privado, incluindo a junção entre

gestores e investidores. Este sistema estabelece a clareza nas operações e a proteção de direitos dos acionistas (Oman; Blume, 2005, *apud* Fontes; Picolin, 2009).

Pode-se estabelecer a governança corporativa como uma série de ferramentas utilizadas nas organizações pelos aplicadores de recursos, mentalizando a certeza de que tais ferramentas resultarão no retorno dos investimentos introduzidos pela organização e seus acionistas (Shleifer; Vishny, 1997, *apud* Catapan; Mussi, 2011)

Conceitua-se a governança corporativa como a busca de valores da empresa possuinte de políticas de controle, aprimorando controles internos, trazendo um ambiente confiável, agora visando o desenvolvimento empresarial e a mitigação dos riscos de seus negócios (Franco, 1999, *apud* Aguiar *et al.*, 2022).

Segundo autores comentam que na administração, a governança corporativa “está associada à diminuição dos conflitos entre gestores e acionistas e entre acionistas majoritários e minoritários”, utilizando as ferramentas disponíveis de uma gestão (Bernardes, 2003, *apud* Mota *et.*, 2007 p.1).

A implementação do sistema de Governança Corporativa auxilia os indivíduos contribuintes da empresa e os acionistas e cotistas em proteção dos seus interesses, a partir de uma gestão, assim como a supervisão eficaz da administração executiva (Ibgc, 2015).

A governança corporativa é um constructo, não sendo possível explicá-la apenas por um conceito, mas através de construções teóricas que incluem diversos campos do conhecimento, tal como financeiro, públicos relevantes, político e de procuradoria (Bertucci; Bernardes; Brandão, 2006).

A nomenclatura governança corporativa pode-se ser assimilada como uma relação por entre os detentores de parte do capital social, os profissionais da auditoria independente, junto aos agentes, que são comandados pelo conselho administrativo da organização, quando aplicável (Lodi, 2000).

Segundo Rossetti e Andrade (2011, *apud* Machado, 2015, p. 388), o “modelo de governança corporativa possui grande versatilidade, na qual suas práticas, políticas e regulamentos se adaptam em muitas visões e modelos”, incluindo desde a distribuição de poder e responsabilidade, sob diversas óticas.

Segundo Shleifer e Vishny (1997, p. 737), "a governança corporativa trata das maneiras pelas quais os fornecedores de recursos às corporações asseguram que irão obter retorno de seus investimentos", tendo como primordial preocupação implementar um ambiente organizacional e econômico que pareça nesses investimentos.

A governança corporativa pode ser definida também como um sistema que busca implementar uma organização eficiente onde se possa dirigir e controlar as companhias, nas quais os mentores do âmbito administrativo encontram-se no centro de todos os debates previstos (Cadbury, 1992, *apud* Catapan; Mussi, 2011).

A governança corporativa oferece às partes contribuintes da organização a segurança, baseando-se em que as atitudes da alta liderança da empresa, considerem harmonicamente os interesses de todos, permeando e honrando o código de conduta da mesma (Esteban-Sanchez *et al.*, 2017, *apud* Gomes; Köppe, 2023).

Leal, Carvalhal-da-Silva e Ferreira (2002) argumentam que a governança corporativa representa um conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva de uma empresa, que visa a resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa.

Asseveram Andrade e Rossetti (2004, *apud* Mar Bugoni *et.al.*, 2010) que a governança corporativa integra uma série de fatores, como implementação de direitos, tanto dos acionistas, quanto dos *stakeholders*; definição de estruturas e padrões, incluindo o de comportamento dos gestores e demais colaboradores.

Portanto, destacam a governança como uma junção de processos, regras, valores, propósitos, entre outros fatores em que baseiam os métodos de administração e a estrutura de autoridade da empresa, níveis de autonomia para aprovação e outros aspectos críticos da gestão (Andrade; Rossetti, 2004, *apud* Bugoni *et al.*, 2010).

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria externa independente e conselho fiscal. (Bordigan, 2012).

A governança corporativa está ligada a um conjunto de ferramentas e mecanismos que são utilizados para estabelecer uma breve organização, sendo

administrando ou gerenciado uma empresa (de rede pública ou privada). Podendo abordar leis, políticas, normas de órgãos, e regulamentos internos e até práticas comerciais (Oliveira; Pisa, Augustinho, 2016).

A governança corporativa é relevante para a organização como um todo e, particularmente, para os processos de gestão de pessoas, uma vez que proporciona transparência, equidade e responsabilidade nas práticas empresariais. A adoção de boas práticas de governança ajuda a criar um ambiente de confiança entre funcionários, gestores e acionistas, fortalecendo a cultura organizacional e alinhando os interesses de todas as partes envolvidas.

A gestão de pessoas desenvolve funções críticas, para as quais a observância da governança corporativa é fundamental. De acordo com Silveira (2013), a implementação de políticas transparentes e equitativas na administração de recursos humanos garante que as decisões sejam tomadas com base em critérios justos e imparciais, promovendo a motivação e a retenção de talentos dentro da empresa.

2.4.1 Pilares da Governança Corporativa

De acordo com o IBGC (2023) os cinco princípios fundamentais da governança corporativa envolvem integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade, elementos que devem ser adotados em conjunto com o processo de gestão.

O objetivo de tais pilares é assegurar que a empresa opere com integridade e eficácia, maximizando o valor para os acionistas e promovendo a sustentabilidade a longo prazo. Esses pilares são fundamentais para garantir uma gestão que valorize a transparência, a responsabilidade e o cumprimento das normas legais e sociais, aspectos essenciais para a construção de uma governança corporativa robusta (Cadbury, 1992; *apud* Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2015).

2.4.2 Integridade

O princípio da integridade envolve praticar e promover, portanto suas decisões não podem ser determinadas com qualquer influência com os conflitos de interesse, é essencial que ocorra uma coerência entre o que se diz, e o que se deve fazer, essencial para uma boa confiança. A lealdade com a organização requer uma responsabilidade ampla com seus valores e objetivos, tendo cuidado com as partes interessadas, com o povo e com o meio ambiente (Ibgc, 2023).

Integridade pode envolver um caminho abrangente no meio governamental por meio de "condutas íntegras, honradas, honestas, provas, servindo como guia de senso de justiça, equidade, construção de credibilidade e fortalecimento da imagem". Logo, a integridade se torna primordial para uma boa base de uma sociedade mais honesta (Medeiro; Codignoto, 2022).

Na visão de Pereira (2010) a integridade deve ser analisada ao longo de todas as etapas, devem ser honestos e perfeitos na qual engloba ainda mais a honestidade, ser, leis que regem a propriedade, rigidez na administração e uma gestão eficaz que condiz com a ética, e a responsabilidade com os valores da organização.

A integridade tem a perspectiva de funcionar através da honestidade e aperfeiçoar os procedimentos. Seus objetivos são envolvidos em ser honesto, ser direto, diretrizes da propriedade, retidão na atuação dos agentes públicos, em conjunto de recursos públicos e na gestão de recursos. São dependentes de modelos de governança, princípios pessoais e trabalhistas da entidade PSC/IFAC, (2001) *apud* Silveira; Goularte (2016)

A integridade, segundo o IBGC (2023), se baseia

“Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente” (IBGC, 2023).

2.4.3 Transparência

Um pilar primordial para a governança corporativa, é a transparência. Ela vem sendo um grande destaque em diversos debates sobre situações debatidas na qual interliga a grande proporção de códigos que existem na atualidade. (Malacrida; Yamamoto, 2006).

A transparência diz respeito à praticidade de passar informações diretas e objetivas aos stakeholders, gerando assim uma confiança na tomada de decisões e em suas ações da gestão das entidades públicas. Ao ser transparente são comprometidos a terem um diálogo eficaz e aberto com os stakeholders, permitindo assim a participação na tomada de decisão (Barret, 1999).

Transparência pode envolver disponibilizar informações verdadeiras, relevantes, objetivas e com clareza para todas as partes interessadas, podendo ser positiva ou negativa. As organizações devem ir além do que determina a lei e os regulamentos, por sua vez é essencial incluir informações sobre fatores ambientais, sociais e governamentais. A promoção da transparência pode contribuir tanto para desenvolver um negócio quanto para criar uma confiança, e todas as partes se sentirem incluídas (Ibgc, 2023).

De acordo com o Ibgc (2023) pode destacar-se que a transparência

“A transparência argumenta sobre as partes interessantes que comentem somente informações verídicas, com clareza, relevantes e significantes, podendo ser negativa ou positiva, não necessariamente que envolvem leis ou regulamentos. Tais informações não devem se limitar apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas também fatores ambientais, sociais e de governança. A promoção da transparência tem a finalidade de contribuir para o desenvolvimento dos negócios e um ambiente de confiança para as partes interessadas (IBGC, 2023).

Portanto a transparência tem a função necessária para garantir que uma determinada sociedade interessada seja capaz de demonstrar sua confiança na tomada de decisão na qual incluem as ações do setor público, sendo elas na gestão e nas pessoas (Pereira, 2010).

2.4.4 - Equidade

A equidade é outro princípio fundamental, referindo-se ao tratamento justo e imparcial de todos os *stakeholders*, incluindo acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, governos e sindicatos. A adoção de práticas equitativas não apenas promove a confiança e a cooperação entre as partes, mas também é vital para o sucesso duradouro e a reputação da empresa no mercado (Freeman, 1984; Mitchell *et al.*, 1997).

A implementação de políticas equitativas dentro da organização garante que todas as partes interessadas tenham suas vozes ouvidas e que suas preocupações sejam consideradas nas decisões corporativas. Isso contribui para a construção de um ambiente mais justo e harmonioso, com valorização e respeito (Clarke, 2016).

A equidade na governança corporativa também está associada à distribuição justa dos benefícios e responsabilidades entre os participantes da empresa. Estudos

indicam que organizações que priorizam a equidade tendem a apresentar níveis maiores de engajamento e satisfação, com maior produtividade e inovação (Brown, 2022).

A adoção de práticas equitativas, dentro do contexto organizacional, ajuda a reduzir conflitos internos, a promover um clima organizacional positivo e de maior nível de contribuição e inter-relacionamento, essencial para o sucesso de longo prazo da empresa (Ferreira, 2018).

Nesse contexto, um dos pilares reflete que a cooperação, tanto do contribuinte quanto a do estado, tem o ofício de agir de acordo com as normas estabelecidas, de maneira que tal relação jurídica garanta um sistema justo e equilibrado para ambas as partes (Aguilar, 2015).

2.4.5 - Responsabilização (*Accountability*)

Conforme Olsen (2018) a responsabilização – ou *accountability* - é um princípio importante para as democracias pois, através do sistema de responsabilidade, os governantes conseguem prestar as contas dos cidadãos sobre o uso adequado dos recursos e prerrogativas.

Para Olsen (2018, p. 8), com a governança corporativa implantada, podem ser definidas “sanções em caso de mau desempenho, ineficiência, corrupção ou arbitrariedade no uso do poder”, sendo muito amplo com instituições representativas e atores que não foram eleitos.

Ainda para o autor, a *accountability* é transmitida tanto por ideia quanto por conquista, partindo-se de um governo democrático. Nesse ambiente, os cidadãos não possuem a autoridade de tomar iniciativa sobre leis e orçamentos, embora não fiquem impotentes.

De acordo com o IBGC (2023), cabe às autoridades a responsabilidade de

“Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente. relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de

justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades” (IBGC, 2023).

A responsabilização (*accountability*) é essencial na governança corporativa, pois exige que gestores prestem contas de suas ações de forma clara e ética. Olsen (2018) explica que os administradores devem justificar suas decisões aos stakeholders, garantindo transparência e compromisso com a eficiência.

O Ibgc (2023) reforça que essa responsabilidade inclui também os impactos sociais e ambientais das ações corporativas, assegurando que a governança seja sustentável a longo prazo.

2.4.6 - Sustentabilidade

A sustentabilidade é um dos pilares da governança corporativa moderna, pois aborda a necessidade de as empresas operarem de maneira ambientalmente responsável e economicamente viável no longo prazo. Incorporar práticas sustentáveis não é mais uma escolha, mas uma exigência do mercado atual, onde investidores e consumidores demandam que as empresas minimizem seus impactos ambientais e maximizem a eficiência dos recursos naturais e humanos (Elkington, 1997; Eccles, Klimenko, 2019).

Incorporar práticas sustentáveis melhora a reputação da empresa e pode resultar em economia e aumento da eficiência. Empresas que adotam a sustentabilidade como um princípio de governança estão mais preparadas para enfrentar desafios, adaptando-se a mudanças regulatórias e às expectativas dos *stakeholders* (Carroll; Buchholtz, 2015).

Sustentabilidade envolve a gestão responsável dos recursos naturais e a minimização dos impactos ambientais negativos. De acordo com estudo da HBR, empresas com práticas sustentáveis normalmente obtêm melhor desempenho financeiro em comparação com aquelas que não o fazem (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014).

A sustentabilidade é um princípio central na governança corporativa moderna, pois enfatiza a necessidade de alinhar as estratégias empresariais com a preservação ambiental, a responsabilidade social e a eficiência econômica. De acordo com Eccles e Klimenko (2019), as empresas que adotam práticas sustentáveis conseguem se adaptar melhor às mudanças do mercado global e atender às expectativas crescentes de consumidores e investidores.

Empresas que integram a sustentabilidade em suas práticas de governança tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e operacional, uma vez que conseguem antecipar e mitigar riscos relacionados a questões ambientais e sociais (Eccles *et al.*, 2014).

Além disso, a sustentabilidade também está ligada à eficiência no uso de recursos naturais e à minimização dos impactos negativos sobre o meio ambiente, elementos cada vez mais essenciais para garantir a competitividade e a reputação das empresas no mercado global (Carroll; Buchholtz, 2015).

A melhoria do desempenho financeiro ocorreria, de acordo com tal estudo, porque tais empresas conseguiriam antecipar problemas, tendências, riscos ambientais e sociais, criando estratégias e planos de ação que garantem sua resiliência e competitividade no mercado.

2.5 - Governança Corporativa e Gestão de Pessoas

A fim de introduzir esse estudo, iniciaremos analisando a perspectiva da entrevistada B: o nível de sinergia entre a governança corporativa e a gestão de pessoas que, segundo ela, é total. Ela complementa: “Para conseguir implementar uma boa governança corporativa é necessário lidar com a cultura organizacional e integrar as pessoas ao desenvolvimento da estratégia” (Entrevistado B, 2024).

A entrevistada destaca que, para haver um verdadeiro alinhamento entre a estratégia e as ações da instituição, é imprescindível harmonizar as expectativas e os interesses dos colaboradores dentro da organização. A mesma também ressalta que “a governança tem o papel de observar essa cultura organizacional”, enfatizando a importância de não deixar que a estratégia seja negligenciada (Entrevistado B, 2024).

Quando questionada sobre as principais vantagens de integrar a governança corporativa à gestão de pessoas, a entrevistada B respondeu que essa integração permite o atingimento dos objetivos e metas organizacionais de maneira mais eficaz. “Você consegue traçar objetivos e metas alinhados com as reais necessidades da organização. Caso contrário, o processo de planejamento pode sofrer com vieses que comprometem o resultado final, gerando metas e indicadores mal definidos”, afirmou (Entrevistado B, 2024).

A entrevistada destaca que a governança corporativa é orientada por princípios, valores e ética, que são inerentes ao comportamento humano. E para que

a organização alcance uma governança eficaz, é imprescindível que haja pessoas comprometidas com esses valores, atuando de maneira alinhada à governança (Entrevistado B, 2024).

Quanto às dificuldades, a mesma cita a tomada de decisões éticas por parte dos colaboradores envolvidos, pois só através de decisões corretas é possível garantir o cumprimento dos procedimentos da governança. Caso contrário, falhas nos processos ocorrerão quando os indivíduos agirem em benefício próprio, em detrimento de outros agentes ou instituições. (Entrevistado B, 2024).

A entrevistada reconhece que essa integração não é simples de ser alcançada. “Muitas instituições falham, especialmente na parte de gestão de pessoas, por não trabalharem adequadamente as políticas”, destacou, referindo-se às dificuldades enfrentadas. Sublinhando que a execução da estratégia depende inteiramente das pessoas. “Para mim, a única forma de alcançar os objetivos estratégicos é integrando governança corporativa a gestão de pessoas”, concluiu (Entrevistado B, 2024).

Segundo o TCU (2015, p.10), os objetivos dessa sinergia seriam alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades da organização em prol de resultados; validar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas, mitigar riscos, auxiliar a tomada de decisão e certificar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades assim como a transparência dos resultados (Rodrigues, Silva, 2024).

Uma governança eficaz requer políticas e práticas claras de gestão de pessoas, que promovam a meritocracia, a capacitação profissional e o desenvolvimento de lideranças. Por outro lado, uma gestão de pessoas bem-sucedida depende de um ambiente organizacional pautado por princípios de governança, como ética, integridade e transparência (Carvalho, 2002 *apud* Rodrigues, Silva, 2024).

Isso implica em processos seletivos justos e transparentes, além de políticas de remuneração equitativas e sistemas de avaliação de desempenho objetivos e imparciais (Carvalho, 2002 *apud* Rodrigues, Silva, 2024).

2.5.1 Gestão Privada

No setor privado, a intersecção entre gestão de pessoas e governança corporativa é vital para o êxito organizacional. A sinergia entre essas duas áreas

garante que as empresas se mantenham competitivas, e adaptáveis às mudanças de um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico (Gomes, 2024).

Desse modo, uma governança sólida é crucial para identificação e mitigação de riscos financeiros, legais e reputacionais. Ao passo que uma gestão de pessoas alinhada aos objetivos estratégicos da organização garante que todos compreendam as políticas necessárias para promover conformidade e ética, orientando o desenvolvimento de talentos diretamente às áreas críticas ao seu sucesso (Ribeiro *et al.*, 2010).

Similarmente, declara o entrevistado A, quando confrontado sobre a forma como as diretrizes de governança corporativa podem influenciar as estratégias de desenvolvimento e gestão de talentos “A governança corporativa exerce uma influência significativa nas estratégias de desenvolvimento e gestão de talentos, uma vez que as diretrizes estabelecidas por ela servem como referência para nortear as práticas de treinamento e seleção de pessoas dentro da organização. (Entrevistado A, 2024).

Assim as normas referenciadas asseguram que todos os processos sejam conduzidos de forma ética e padronizada, reforçando o compromisso da empresa com a integridade e a excelência organizacional” (Entrevistado A, 2024).

Os sistemas de governança eficazes são fundamentais para a condução de avaliações de desempenho justas e transparentes, incentivando os colaboradores a alcançarem resultados que estejam em paralelo às metas da empresa. Nesse sentido, quando devidamente treinados e motivados podem contribuir para uma tomada de decisão construtiva e inovadora. Assim, essa harmonia cria um ambiente de valorização que ajuda na redução da rotatividade, à medida que estimula os funcionários engajados a sugerirem melhorias (Manera; Vieira, 2016).

Nesse cenário, a crescente preocupação com a sustentabilidade tornou-se um fator crítico para as empresas que desejam se destacar e permanecer relevantes. Pois, ao integrar gestão de pessoas e governança, as organizações podem não apenas melhorar sua competitividade, mas também garantir uma operação mais sustentável, alinhada às expectativas voláteis do mercado atual (Gomes, 2024).

Desempenhando assim, um papel crucial na potencialização das iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC). Além de contribuir para a promoção de uma imagem positiva tanto quanto para a melhoria da reputação organizacional,

o que reforça sua posição como agente ativo de mudanças em um contexto que valoriza a sustentabilidade (Gomes, 2024).

As empresas que possuem boa governança são percebidas como mais confiáveis, o que, por sua vez, atrai investidores e parceiros de negócios. Além disso, uma gestão de pessoas focada na diversidade, inclusão e responsabilidade social promove uma cultura organizacional que valoriza a criatividade, a responsabilidade e o desenvolvimento contínuo, influenciando diretamente na performance e na retenção de talentos (Mancini, 2008).

Dessa forma, empresas que priorizam critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) consolidam a sustentabilidade como uma estratégia central ao seu sucesso e crescimento a longo prazo. Como resultado, esta abordagem fortalece, também, o vínculo com os clientes e os fideliza ao oferecer produtos e serviços que refletem valores sociais e ambientais, o que gera maior lealdade, além de retornos favoráveis (Mancini, 2008).

Ao considerar os principais obstáculos para estabelecer uma governança que integre o desenvolvimento humano no dia a dia, um dos maiores desafios apontados pelo entrevistado foi quanto a resistência cultural das pessoas. (Entrevistado A, 2024)

Segundo ele, “Essa resistência se manifesta na dificuldade de adaptação a novas formas de trabalho, mesmo quando os benefícios de tais mudanças são claros e vantajosos para todos os envolvidos”. Isso inclui os profissionais, que se fazem relutantes à mudança, preferindo continuar com os métodos antigos, principalmente se tratando de envolver a gestão de pessoas (Entrevistado A, 2024).

Outro desafio descrito faz referência ao princípio da moralidade. Pois este é frequentemente descumprido, devido a uma interpretação limitada e egoísta do que é moral. O entrevistado A explica que “Muitas vezes, a moralidade é confundida com a simples legalidade, ou seja, se uma ação é permitida pela lei, ela automaticamente se torna moral (Entrevistado A, 2024).

No entanto, a moralidade vai além do cumprimento da legislação, e está ligada à responsabilidade de não prejudicar outras pessoas em benefício próprio. A quebra deste princípio ocorre quando as decisões são tomadas sem considerar os impactos nos outros, focando exclusivamente nos próprios interesses” (Entrevistado A, 2024).

Deixando evidente que, mesmo que a lei não proíba determinada ação, o respeito ao princípio da moralidade implica em evitar comportamentos que possam

causar danos a terceiros. Assim, agir moralmente requer ponderar as consequências das próprias ações e optar por não realizar algo que, ainda que legal, seja prejudicial a alguém (Entrevistado A, 2024).

2.5.2 Gestão pública

Da mesma maneira que a gestão privada tem avançado em direção a práticas de sustentabilidade, a governança e a gestão de pessoas na administração pública vêm se destacando como área crucial na promoção da agilidade e responsabilidade das instituições governamentais. Nos últimos anos, observou-se um movimento orientado às práticas mais transparentes e participativas, impulsionado pela necessidade de responder às demandas cada vez mais complexas da sociedade (Rodrigues, Silva, 2024).

Nesta perspectiva considera-se que a compreensão e análise das práticas de governança e gestão de pessoas no setor público são essenciais, tanto sob aspectos sociais quanto do ponto de vista acadêmico. A medida que uma governança sólida estabelece as bases para uma gestão eficiente dos serviços públicos, enquanto uma gestão de pessoas bem conduzida contribui para fortalecer os princípios de governança que regem as instituições governamentais (Fontes, Filho, 2008 *apud* Rodrigues, Silva, 2024)

Nesse contexto, a implementação efetiva de práticas e gestão de pessoas na administração pública requer o envolvimento de todos os níveis hierárquicos, bem como a colaboração entre diferentes órgãos e entidades governamentais. É imprescindível um comprometimento claro com a promoção de uma cultura organizacional que valorize o servidor público e estimule o seu desenvolvimento profissional (Linczuk, 2012 *apud* Rodrigues, Silva, 2024).

Nesse cenário, a integração entre governança e gestão de pessoas se faz fundamental para assegurar o alinhamento entre os valores organizacionais e interesses da sociedade. Tendo em vista que esta intersecção tem um impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos pelo governo à população. Influenciando assim no fomento de princípios como prestação de contas, eficiência, transparência e responsabilidade das instituições governamentais perante a sociedade (Pereira, Santos, 2023).

Portanto, para que os desafios apresentados acima sejam superados, a área de gestão de pessoas precisa ser vista como sujeito estratégico para organização. Com a implantação da governança corporativa a área ganha forças e oportunidades de atuação dentro da organização, sendo capaz de gerar

engajamento entre um planejamento estratégico e seus colaboradores, além de atualizar a empresa dentro das novas propostas de mercado (Pereira, Santos, 2023).

3. METODOLOGIA

Método vem da palavra grega *méthodos*, em que *metá* significa no meio de, e *ados* significa caminho. Logo, sabemos que método tem como significado ao longo de um caminho, “forma de proceder ao longo de um caminho” (Trujillo Ferrari, 1982, *apud* Zanella, 2011, p.19).

A metodologia tem como objetivo aprimorar as etapas e critérios incluídos na pesquisa. Portanto, a palavra método condiz com o caminho para se chegar ao fim ou a um determinado objetivo desejado pelo pesquisador durante seu trabalho de pesquisa (Martins; Theóphilo, 2009).

Assim, percebe-se que o termo metodologia “utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objetivo, identificando tanto o estudo dos métodos quanto o método”, a ser aplicado na pesquisa através de suas técnicas. (Martins, Theóphilo, 2009, p. 19).

3.1– Revisão Bibliográfica

Conforme Oliveira (2011) a revisão bibliográfica demonstra a evolução do tema e suas ideias com a visão de diferentes autores de determinado assunto. Deve ser elaborada com citações textuais ou livres, contendo sempre a indicação dos autores, permitindo assim uma compreensão melhor do assunto imposto.

Ao elaborar uma revisão bibliográfica é necessária a utilização de referências de pesquisadores que cometemos sobre esse assunto podendo ser encontrado, através de estudos, artigos e textos já feitos e publicados em algum periódico (Andrade, 2010).

A revisão bibliográfica, também conhecida por revisão de literatura, tendo seu papel crucial de permitir a busca de teses, dissertações e outros variados textos. Nas ciências sociais e outros demais campos a pesquisa vem se expandindo para ajudar com os estudos científicos (Santos; Marosini, 2021).

3.2 – Técnica de Pesquisa: entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada é abordada por perguntas e respostas feitas pelos membros do grupo para o entrevistado escolhido, sendo necessário apenas um

roteiro prévio, na qual abrange espaço para outras perguntas do tema, com a finalidade de aperfeiçoar o trabalho. (Santos *et al.*, 2021)

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram entrevistados profissionais graduados em administração e com vasta experiência no campo da gestão empresarial, da gestão de recursos humanos e, nesse contexto, da governança corporativa.

4 – PESQUISA

A questão-problema envolveu a contribuição da governança corporativa para as diferentes ações da gestão da gestão de pessoas e seus desafios, de acordo com o instituto brasileiro de governança corporativa (Ibgc), o instituto brasileiro de governança pública (Ibcp), autores e duas entrevistas semiestruturadas.

O estudo aborda os pilares da gestão de pessoas, seus subsistemas, a função da governança corporativa e os respectivos pilares que a sustentam. O foco principal da pesquisa reside na importância da sinergia entre a governança corporativa e a gestão de pessoas para o sucesso organizacional.

4.1 - Governança Corporativa

O quadro 1 - governança corporativa conceitos e definições - apresenta as diferentes concepções sobre governança corporativa, de acordo com abordagens teóricas e institucionais. Reúne definições que destacam aspectos-chave da estrutura e funcionamento das práticas de governança.

A partir dessas visões, identifica-se como cada autor ou entidade interpreta a governança corporativa dentro de uma perspectiva distinta, mas complementar, o que permite oferecer um constructo mais amplo do tema.

Quadro 1 - Governança Corporativa – Conceitos / Definições

Autor / Obra	Conceito / Definições
IBGC (2023)	Sistematizada por princípios, regras, estruturas e processos, tendo suas organizações dirigidas e monitoradas.
Oman; Blume (2005, <i>apud</i> Fontes; Picolin, 2009).	Suas regras são formais e informais, sendo com o público ou podendo ser privada, em conjunto dos gestores e investidores.

Shleifer; Vishny (1997, apud Catapan; Mussi, 2011)	Que através da utilização das ferramentas corretas, gera o retorno dos investimentos aplicados pela organização e seus acionistas
Lodi, 2000, apud Martins et al (2005).	Um conjunto dos detentores, profissionais de auditoria, agentes, são comandados pelo conselho administrativo.
Bordigan (2012)	São dirigidas e monitoradas com breve relação entre acionistas e cotistas, diretoria executiva e pela auditoria externa

Fontes: Pesquisadores (2024)

4.1 - Pilares da Governança Corporativa

O quadro 2 apresenta os conceitos relacionados aos pilares da governança corporativa, assim como a principal contribuição de cada pilar e suas principais dificuldades, conforme observados por diferentes autores na revisão bibliográfica.

No quadro são destacados princípios fundamentais, como transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas e sustentabilidade, que orientam a gestão e o controle das organizações, aplicáveis no contexto da gestão de pessoas.

Quadro 2 - Pilares – Conceitos / Definições

Princípios	Conceito / Definições	Aspectos positivos	Dificuldade
Responsabilidade	Lidar com as funções com diligência, autonomia e ter uma visão a longo prazo, atribuindo-se tal responsabilidade pela consequências de seus atos.	Assumir responsabilidade pelas ações e prestar contas de forma clara, visando a sustentabilidade de longo prazo.	Complexidade operacional e regulatória.
Integridade	Junção de praticar e promover, portanto não pode ter qualquer influência com os indivíduos dos conflitos de interesse	Promover uma cultura ética, evitando conflitos de interesse e mantendo lealdade à organização e responsabilidade social e ambiental.	Pressões internas e externas.
Transparência	Envolve apenas informações verdadeiras, com critérios, disponibilizando para todas as partes com interesse	Fornecer informações claras e relevantes, abrangendo fatores econômicos, ambientais, sociais e de governança para criar confiança.	Temas sensíveis para vários <i>stakeholders</i> e para os executivos envolvidos nos processos de gestão.
Equidade	Tratar todos os stakeholders de forma justa e imparcial, promovendo confiança e cooperação, e melhorando o clima organizacional e a produtividade.	Garante tratamento justo e imparcial, aumentando o engajamento, produtividade e inovação dentro da organização.	Interesses conflitantes e expectativas divergentes dentro da organização.
Sustentabilidade	Opera de maneira ambientalmente responsável e economicamente viável, alinhando estratégias empresariais com preservação ambiental e responsabilidade social, o que melhora a reputação e o desempenho financeiro.	A adoção de práticas sustentáveis fortalece a reputação corporativa, aumenta a eficiência e facilita a adaptação às mudanças de mercado, mitigando impactos ambientais e sociais.	Implementar práticas sustentáveis exige recursos significativos e adaptações contínuas às mudanças regulatórias e de mercado, tornando a operação mais onerosa e desafiadora no longo prazo.

Fontes: pesquisadores (2024)

5 – CONCLUSÃO

A questão-problema envolveu a contribuição da governança corporativa para as diferentes ações da gestão de pessoas e seus desafios, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), autores e duas entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa evidenciou que a sinergia entre governança corporativa e gestão de pessoas é essencial para organizações saudáveis e sustentáveis a longo prazo, a partir dos pilares envolvendo a ética, a transparência e a eficiência nas tomadas de decisão. A integração desses elementos assegura que as metas e os objetivos da organização estejam alinhados às necessidades reais, promovendo um ambiente colaborativo e minimizando o risco de falhas em processos estratégicos.

Uma cultura organizacional sólida foi também identificada como chave na consolidação dessa sinergia, promovendo um ambiente mais colaborativo e harmonioso, com ações mais claras em relação à sustentabilidade e uso mais racional dos recursos. Essa cultura fortalece a confiança entre as partes interessadas e aprimora a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

As entrevistas destacam que lideranças eficazes conseguem integrar práticas de gestão de pessoas aos princípios e direcionadores da governança corporativa, o que representa um desafio constante no contexto empresarial. Líderes que adotam uma abordagem ética e participativa tendem a ter mais sucesso ao harmonizar as expectativas da equipe com as diretrizes estratégicas da organização.

Os principais desafios envolvem a resistência cultural e a dificuldade de adaptação às novas práticas de gestão, além da necessidade de decisões éticas que priorizem o bem coletivo em detrimento de interesses individuais. Essa resistência pode ser um grande obstáculo ao progresso, exigindo lideranças que saibam gerenciar mudanças de maneira eficaz e inclusiva.

Práticas que respeitem a diversidade e o potencial dos colaboradores, enquanto mantêm os princípios de governança corporativa, são aspectos chave na gestão empresarial, exigindo que lideranças adotem escuta ativa e adaptação contínua para a criação de equipes engajadas. Esses líderes não apenas alinham objetivos organizacionais e individuais, mas também criam um impacto positivo na cultura da organização, gerando resultados sólidos.

A sinergia entre governança e gestão de pessoas é, portanto, determinante para o sucesso organizacional e para a sustentabilidade a longo prazo. A integração desses elementos permite que as organizações não apenas alcancem resultados financeiros, mas também promovam um ambiente de trabalho mais ético, transparente e alinhado com as expectativas de responsabilidade social e ambiental.

É sugerido que sejam explorados estudos de caso práticos, no contexto da gestão de pessoas, nos quais empresas possam apresentar práticas de governança aplicadas à gestão de recursos humanos, com foco na sustentabilidade. Tais estudos poderiam analisar como as práticas de governança ajudam a desenvolver uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade em suas dimensões econômica, social e ambiental.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Alice Carolina Moss; SANTANA, Hamilton Gomes Neto. Os princípios constitucionais da administração pública: seus conceitos e sua aplicabilidade no ordenamento pátrio. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9 n. 04, p.205, 2023.

FÉLIX, Andréa Batista de Moura. Os princípios da administração pública brasileira e suas relações com o setor privado. Universidade Estadual da Paraíba/ Universidade Aberta do Brasil com especialização em gestão pública municipal. p.1-71,2012.

BRANDÃO, Dulce Helena Fiaux; SILVA, Manoel Francisco da; CÁPUA, Valdeci Ataíde. A relevância dos princípios na administração pública. *Conexão Acadêmica*, v. 7, p. 1-14, dez. 2015.

GUIMARÃES, Alexandre Gavião Pinto. Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo. *Revista da EMERJ*, v. 11, n. 42, p. 130-141, 2008.

BERRETA, Marcela Fernanda; FERNANDES, Leila de Francisco. Pessoas e organizações: considerações sobre uma conversa necessária. *Diálogos Acadêmicos IESCAMP – ReDAI*. vol. 2, nº.1, p. 9-19, ago-dez, 2019

ASSIS, Marcelino Tadeu, *Gestão de Programas de Remuneração*, Editora: QualityMark, 2011.

CHIAVENATO, Idaberto, *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Editora: Manole Ltda. p 1-35, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução à Administração, Revista e Ampliada. p 1-45, 2007.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, Jonh W. Administração de Recursos Humanos, Tradução: Reynaldo C. Marcondes. 1.ed.-5.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTELHO, Heber Niemeyer, Princípios da administração pública moralidade e eficiência, Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, p.1-45,2006.

RODRIGUES, Adriane Gaia, SILVA Christian Luiz, Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas, Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, V. 15, N. 5, P. 01-16, 2024

RODRIGUES, Adriane Gaia, SILVA Christian Luiz, Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas, Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, V. 15, N. 5, P. 01-16, 2024

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. Journal of finance. v.52, nº2, Jun, 1997.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa – Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo, Atlas, 2004

FILHO, Joaquim Rubens e MEIRELES, Lidice Picolin. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. Revista de Administração Pública. n. 6 v. 42, 2008

FERNANDES BORDIGNON, N. Governança corporativa: objetivo empresarial, fundamentos e aplicação nas micro, pequenas e médias empresas corporate governance: corporate objective, background and application in micro, small and medium enterprises. [s.l: s.n.]. página e ano.

CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, 2010.

E-LOCUÇÃO | REVISTA CIENTÍFICA DA FAEX Edição 08 -Ano 4 -2015 41
EM BUSCA DA TRANSPARÊNCIA: Entendendo os conceitos de governança corporativa. [s.l: s.n.].

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995 (BERNARDES,2003)

FGV SB :: Entrar. Disponível em:
<<https://repositorio.fgv.br/bitstream/10438/5095/1/1200102850>>. Acesso em: 4
set. 2024.

DUBEUX, Rodrigo Ramalho. O novo mercado da Bovespa e a governança corporativa. 2001. Tese de Doutorado.

ESSENCIAIS, A. et al. GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA. [s.l: s.n.].

FRANCO, H. A contabilidade na era da globalização. São Paulo: Atlas,1999.

DE OLIVEIRA BERTUCCI, Janete Lara; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. Revista de Administração-RAUSP, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

DA SILVA, Crisiane Teixeira; MEURER, Tatiane; VIANA, Luiz Fernando Câmara. Entropia da Informação e Ranking das empresas do Ibovespa: o papel de diferenciação da Inovação no Ambiente.

BARRETT, Pat. Public Boards Governing Corporately. Health Insurance Commission Senior Management Group. from http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Public_Boards_Governing_Corporately.pdf, 1999.

OLSEN, Johan P. Accountability democrática, ordem política e mudança: explorando processos de accountability em uma era de transformação europeia. 2018.

AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. A governança corporativa tributária como requisito para o exercício da atividade empresarial. 2015. Tese de Doutorado.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições

para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, p. 39-52, 2009.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, p. 65-79, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. *RAGC*, v. 4, n. 9, 2016.

LODI, J. B. (2000), *Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Campus, Rio de Janeiro.

LEAL, Ricardo PC; DE CASTRO FERREIRA, Vicente Antônio; DA SILVA, André Luiz Carvalhal. *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Editora E-papers, 2002.

CARLSSON, Rolf H. *Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy*. New York: John Wiley and Sons, 2001.

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC. São Paulo, 2015.

FERREIRA DE OLIVEIRA, Maxwell. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Diversão Fundamentos da metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas 2007

HART, Chris. *Fazendo uma revisão da literatura: liberando a imaginação da pesquisa em ciências sociais*. 2018.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

KOHL-SANTOS, Priscila; MOROSINI, Marília Costa. O revisitar da metodologia do estado do conhecimento para além de uma revisão bibliográfica. Revista Panorâmica on line, v. 33, 2021.

BATISTA, Eduardo. Princípios do Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CADBURY, Sir Adrian. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee Publishing, 1992.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, A. K. Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. 9th ed. Boston: Cengage Learning, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ECCLES, Robert G.; KLIMENKO, S. The Investor Revolution. Harvard Business Review, 2019.

ELKINGTON, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo, 2023.

MALACRIDA, Claudio; YAMAMOTO, Yasuo. Transparência e Governança Corporativa. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIRO, Luiz; CODIGNOTO, Henrique. Ética e Integridade na Governança Corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015.

PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

BATISTA, Eduardo. Princípios do Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, Márcia. Governança Pública e Responsabilidade Social. São Paulo: Atlas, 2018.

FERNANDES, Silva; SANTANA, Carlos. Teoria e Prática da Administração Pública. São Paulo: Editora Campus, 2023.

GUIMARÃES, José. Direito Administrativo Brasileiro. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

HIAUX, Ludovic; MARTINS, Eduardo. Estudos sobre Princípios da Administração Pública. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

Mello, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2011.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. [s.l.: s.n.], 2002. 20 p.

RIBEIRO, Antônio; STEINBERG, Milton; ANDRADE, Valmir. Governança corporativa: desafios e alinhamento estratégico. Revista Brasileira de Gestão Empresarial, v. 10, n. 4, p. 73-85, 2010.

MANERA, Camila Ploia Haas; VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. Governança corporativa como elemento de competitividade global: análise da percepção dos gestores de empresas exportadoras de Caxias do Sul. Revista Gestão Industrial, v. 12, n. 02, p. 73-90, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/gi.v12n2.3672>.

GOMES, Gabriel Cezar Costa. Sustentabilidade empresarial: seu desenvolvimento no mercado atual. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024.

MANCINI, Sérgio. Gestão com responsabilidade socioambiental. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OLSEN, Johan P. Accountability democrática, ordem política e mudança: explorando processos de accountability em uma era de transformação europeia. 2018.

