

A Gestão Da Informação Como Garantia do Processo de Tomada de Decisão da Governança Corporativa Pública

Jeane Andreza Santos Silva

jeaneandreza@gmail.com

Jose Francisco Penido Xavier

jfpxavier@yahoo.com.br

Francisco de Assis Bandeira

francisco.assis.bandeira@gmail.com

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

nobrega.miriam@gmail.com

Resumo

Este Trabalho destaca a análise da relação da gestão da informação inserida no processo de tomada decisão e a Governança Corporativa em uma Fundação de Seguridade Social Pública no exercício de 2013. O objetivo da pesquisa foi verificar se a gestão da informação garante o processo de tomada de decisão da governança na Fundação de Seguridade Social no exercício 2013. A abordagem teórica revela que adoção da gestão da informação durante o processo de tomada de decisão corrobora para a difusão dos princípios de boas práticas de governança nas organizações. Aponta que a prestação de serviço e os bens ofertados pelo apoio administrativo dedicado à Alta Administração exige a atuação do gestor envolvido no processo como agente diferencial para a geração de valor ao negócio tal qual aos demais dirigentes, para a consolidação da profissionalização da Gestão do segmento de Previdência Complementar. Tal panorama revela-se fundamental para o cumprimento da missão e visão na instituição para oferecer bens e serviços, com foco em seguridade, adequados às expectativas de seus Participantes, Patrocinadores e Instituidores.

Palavras-chaves: Gestão da informação, Tomada de Decisão, Governança Corporativa.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, em destaque, a partir da Informação e do Conhecimento muitas transformações foram desencadeadas à luz dos avanços que a tecnologia da informação e a comunicação foram disponibilizadas para a sociedade. Com efeito, a informação passou a se ilustrar definitivamente com desenvoltura como um recurso estratégico e competitivo às organizações que realizam suas atividades.

Tal panorama, já serviria por si só como convite à pesquisa científica de qualquer área do conhecimento, especificamente para o gerenciamento de processos que atua com os bens e serviços dessas transformações estruturais, representando a promoção de reflexões sobre suas metodologias e aplicações para que sua atuação esteja aderente às demandas contemporâneas das organizações.

A gestão da informação e seu comportamento na tomada de decisão está inserido no processo de governança das instituições, uma vez que a velocidade dessas transformações externas interferem diretamente na capacidade em que as Entidades monitoram seus fluxos informacionais, assim como suas funcionalidades impactam diretamente no nível de competitividade das operações, conforme CHOO (2006).

As atividades executadas na gestão da informação como garantia de processo-decisório coeso e equilibrado proporciona a profissionalização da atuação da governança à frente da gestão institucional, considerando que a oferta de bens e serviços da informação representa um diferencial competitivo e estratégico de nossa contemporaneidade, considerando que para MCGEE e PRUSAK o capital financeiro deixou ser a base na economia tendo a informação hoje, como posição de destaque.

Com efeito, dada a importância da gestão de tal recurso intangível e de seus reflexos na prestação de serviço, buscou-se investigar se as atividades executadas na gestão da informação da atividade de apoio administrativo da Secretaria Geral da Fundação Social, garantem o processo de tomada de decisão no processo de governança na Fundação de Seguridade Social no exercício 2013.

As atividades executadas na Gestão da Informação como iniciativa para a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa denota o aprimoramento do grau de profissionalismo da gestão de qualquer atividade econômica. Investigar se as atividades executadas na Gestão da Informação promovida na atividade de apoio administrativa da Secretaria Geral garantem a atuação do Conselho Deliberativo, como agente da Governança configura na oportunidade de contribuir para a reafirmação de atividades corporativa em prol da sustentabilidade e perenidade do negócio da previdência complementar.

Tal investigação é justificada por possibilitar que a equipe de colaboradores lotada na Célula de Apoio Administrativo da Secretaria Geral, promova análise sobre a rotina e identifique oportunidades de melhorias das atividades executadas na gestão da informação e aprimoramento da modelagem do processo de tomada de decisão do Conselho Deliberativo da Fundação.

A INFORMAÇÃO

Em termos genéricos, não é fácil distinguir dado, informação e conhecimento. Porém, tais definições podem facilitar o processo de transformação da informação como um bem estratégico para o processo de tomada de decisão.

Neste contexto, DAVENPORT (2000) caracteriza os dados como elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. São observações sobre o estado do mundo. Para ANGELONI (2003), os dados são símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. A Informação, por sua vez "são dados dotados de relevância e propósito" (DRUCKER apud DAVENPORT, 2000). As informações são dados com significado. "Uma vez que elas são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, isto é, são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão". (LUSSATO, 1991 apud ANGELONI, 2003).

Com efeito, BATTAGLIA (1999) afirma que a informação, tem, portanto, poder de dominação e é capaz de ditar regras que sejam de interesse dos países desenvolvidos para manter posição de mercado e garantir vantagem competitiva, a qual está ligada ao esforço contínuo de atualização, cuja atividade de monitoramento torna-se imprescindível.

Este panorama denuncia tamanha urgência por reflexões quando do valor que a informação deve adicionar às relações mercadológicas. Quanto ao Conhecimento, para DAVENPORT (1998) é a informação mais valiosa (...) é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação (...).

CASTELLS (2000) vislumbra que a informação nas últimas décadas do século XX assume, progressivamente, notoriedade por viabilizar o desenvolvimento de novas vantagens competitivas nos mercados interno e externo.

Tal conjuntura caracteriza o surgimento de uma nova economia chamada de Economia Informacional, na qual a produtividade e a competitividade dependem diretamente da capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada no conhecimento. Por esta razão, nota-se que a informação é um produto valioso do processo produtivo e seu impacto cria uma inédita dinâmica econômica.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão desenvolve-se com a finalidade de estabelecer uma ordem, uma metodologia de trabalho, regida por uma lógica. Com o desenvolvimento da gestão, busca-se a obtenção do máximo de resultados, aproveitando os recursos disponíveis, destaca MORENO (2008). Assim, todo resultado está associado à ação de gerenciar, pois não existe resultado sem atividade (PONJUÁN DANTE, 1999).

A Gestão da Informação busca auxiliar na organização dos recursos informacionais das organizações. Com efeito, promover a gestão da informação requer decidir o que fazer com base em informação e o que fazer sobre a mesma informação (MCGEE; PRUSAK, 1994). Segundo VALENTIM (2003), o objetivo principal da Gestão da Informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, aumentar sua capacidade de analisar a informação e ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais.

De acordo com PONJUÁN DANTE (1998) para o tratamento e interpretação da informação, a Gestão da Informação exige mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para posteriormente, ser ofertada como insumo aos indivíduos e organizações.

Para BRAGA (1996) a gestão da informação é uma metodologia de gestão que tem como objetivo apoiar uma política global da entidade, uma vez que forma eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem.

De acordo com SCHAFER e SANCHES (2014) a Gestão da informação é definida como um conjunto de tarefas e processo com a finalidade de criar, utilizar, resguardar e recuperar a informação que a organização detém. Desta forma, RAZZOLINI FILHO et al (2009), destacaram que a Gestão da Informação evoluiu passando de uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços da informação, para uma função estratégica dentro das organizações.

Com efeito, o Manual de Gestão de Serviços da Informação (1997) destaca que a “atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, bem ou serviço”.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão, em nossa contemporaneidade, é vislumbrada com destaque para todos os executivos, acadêmicos e profissionais das variadas disciplinas científicas, com efeito, para os Gestores, tal conceito apresenta mister importância dada sua dinâmica institucional. Nas organizações as atividades são, essencialmente, atividades de tomada de decisões e resolução de problemas (SIMON, 1979). Tal definição é corroborada por FREITAS et al. (1997) por entenderem que “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações”. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a *performance* da organização. Ademais, para SIMON (1965), as decisões são algo que define-se como simples proposições factuais. Para ser preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico.

Em contrapartida, as decisões possuem, também, uma qualidade imperativa, uma vez que selecionam um estado de coisas futuras em detrimento de outro e direcionam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Nas empresas, tais escolhas vislumbram uma rotina ininterrupta na qual MORGAN (1996) declara que o âmago das atividades das organizações é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por esta razão, é uma atividade eminentemente humana. Para TARAPANOFF (1995), o processo decisório envolve questões como: “o estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; e implementação da solução”.

De acordo com MOTTA (1999), os tomadores de decisões fazem escolhas por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase que imediatas. Por esta razão, a tomada de decisões estratégicas é resultado de inúmeras avaliações, baseadas em procedimentos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, o que viabiliza, desta forma, apoio na tomada de decisão (DEBERTOLI et al. 2002)

GOVERNANÇA CORPORATIVA

No que se refere a Governança nas empresas SILVA (2012) destaca que seu objetivo maior é o de criar condições para uma organização racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) aponta uma definição de governança corporativa como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).

A boa governança prevê a análise das condições da gestão da informação, considerando tratar-se de recursos informacionais, TARANTINO (2008) aponta que a origem latina do termo governança refere-se à direção, à autoridade legal, as normas regulamentares e do uso de recursos institucionais para gerir.

Ademais, segundo SILVA (2012) a Governança Corporativa, consiste no conjunto de regras, procedimentos, atitudes, e instituições que condicionam ação dos gestores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas; segundo SILVA (2012). Para LAMEIRA (2007) o aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa está relacionado com o desenvolvimento de melhores estruturas organizacionais e a busca pela melhor *performance* no seu funcionamento, contribuindo mitigação e controle de riscos operacionais e melhoria na reputação da organização diante do mercado.

Conforme SILVA (2012) existem inúmeras definições de governança corporativa, mas todas apresentam coesão em seu conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas.

Segundo VIEIRA e MENDES(2006) a governança é destacada como um mecanismo capaz de proporcionar maior transparência a todos os agentes envolvidos com a empresa, minimizar a assimetria de informação existente entre administradores e proprietários e fazer com que os acionistas que não pertencem ao bloco de controle possam reduzir suas perdas no caso de uma eventual venda da companhia.

Com efeito, a iniciativa implementada, em prol do aperfeiçoamento das práticas de gestão dos dirigentes, pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC, com a publicação em setembro de 2012, do Guia Previc - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar para oferecer a oferecer diretrizes básicas para a atuação das EFPC, traz em sua introdução:

A gestão da EFPC reveste-se de grande relevância e interesse de todos, devendo seguir princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos. (PREVIC, P.01, 2012)

Tal publicação contempla ainda os requisitos mínimos, para a construção de um Código de Conduta e Ética, considerando que a conduta ética é um bem a ser valorizado, uma vez que traça as diretrizes de atuação dos dirigentes da EFPC. Segundo a Previc é indicada a adoção de um conjunto de regras para se buscar a excelência na realização dos objetivos da Entidade, a conscientização das responsabilidades individuais e a instituição de mecanismos que facilitem a identificação de desvios de conduta para imediata correção.

A FUNDAÇÃO DE SEGURIDADE SOCIAL PÚBLICA

Breve histórico da Fundação de Seguridade Social considerada na pesquisa: Seu processo de tomada de decisão e a instância máxima de Governança na Entidade Fechada de Previdência Complementar: o Conselho Deliberativo.

Esta Fundação é o resultado de estudos e projetos desenvolvidos, desde a segunda metade da década de 50, em prol de garantir a manutenção do padrão de vida de seus colaboradores durante a atividade profissional e também após a Aposentadoria.

À luz dos princípios organizacionais supracitados, é considerado essencial para a Fundação, a ampliação da cultura corporativa alinhada às boas práticas de governança, em razão da permanente demanda pela excelência de serviços e a qualidade dos produtos. Tal diretriz exige por parte de seus colaboradores, gerentes, prestadores de serviços, assim como de seus dirigentes, práticas gerenciais de acompanhamento, apuração, análise, controle e gestão das atividades corporativas em prol da manutenção de sua competitividade, sustentabilidade e perenidade institucional, à luz dos princípios de boa governança corporativa.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA FUNDAÇÃO

O processo de tomada de decisão na Fundação analisada é vislumbrado de acordo com os principais estudos da literatura da área como os modelos de gestão burocrática (burocracia profissional) e político.

Segundo WEBER (1979), o modelo burocrático, tal qual o Sistema de Previdência Complementar Nacional está constituído, pressupõe uma dominação, baseada na autoridade racional-legal e está caracterizado pelos elementos: formalismo, impessoalidade e profissionalismo. Por esta razão, seu foco está na estrutura da organização e os processos racionais para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com MORENO (2007), as características do modelo burocrático são: disciplina, especialização das funções; autoridade local; carreira vertical e formalização; a existência de maior fluidez; inexistência de poucas linhas hierárquicas, com núcleo operacional altamente profissional e autônomo; além da fragmentação dos objetivos que são ambíguos e contestados.

À luz disso, MINTZBERG e QUINN (2001) destacam os três níveis de tomada de decisão que serviram de referência para o modelo burocrático profissional, quais sejam: julgamento profissional, baseada nas demandas dos clientes, das afiliações profissionais e agências subsidiárias; ordem administrativa influenciada pelo Governo, pelas afiliações políticas, necessidades do ramo dos negócios pelos públicos alvo e investimento de doadores; e escolha coletiva, com forte influência dos clientes e das necessidades socioeconômicas que funcionam como moderadores dos interesses coletivos e individuais.

Além disso, o modelo político, à luz dos trabalhos desenvolvidos por Allison (1971), BALDRIDGE e seus colaboradores (1978), as ações e decisões são efeitos políticos, dado tais ações e decisões além de surgirem da barganha a dos indivíduos, são consequências da concessão, do conflito e da confusão de jogadores que têm divergências em seus interesses e desigualdade em suas influências. Segundo MORENO (2006), o modelo político é baseado na teoria política e compreende o processo de tomada de decisão como, essencialmente, político. Para HARRISON (1993, p.), a estratégia do compromisso é a marca da tomada de decisão política”.

Por esta razão, duas questões são essenciais: “como tornar as políticas mais efetivas, na solução concreta de problemas sociais e, como tornar o processo de tomada de decisão sensível ao controle popular”(LINDBLOM, 1980). Para MORENO (2007) a primeira questão envolve o aumento da informação, reflexão e análise no processo, enquanto a segunda requer que uma decisão política se mantenha como um processo “político”.

Tais características devem ser consideradas nas relações existente entre os membros da alta administração da referida Fundação, a citar, os Conselhos Deliberativo e Fiscal e a Diretoria Executiva, como reflexo, de certa forma, de suas competências e funcionalidades estabelecidos na legislação vigente e no Estatuto Social e refletidas na estrutura organizacional da Fundação.

Com o objetivo de tornar as diretrizes mais efetivas, na solução concreta de problemas corporativos e técnicos faz-se necessário o aumento da informação, reflexão e análise do processo de tomada de decisão da Entidade, a Fundação conta a Secretaria Geral tendo a função organizacional de prestar apoio administrativo à Governança da Entidade.

A INSTÂNCIA MÁXIMA DE GOVERNANÇA NA FUNDAÇÃO, É O CONSELHO DELIBERATIVO

Para PAIXÃO (2006) a dualidade que marca a Previdência Complementar permanece em sua constituição esteja em sua atividade-fim (pagamento de benefícios de caráter previdenciário), não descartar a importância de sua atividade-meio, (investimentos dos recursos acumulados com o propósito de multiplicar o patrimônio destinados ao pagamento dos benefícios).

A legislação estabelece que o Conselho Deliberativo, órgão máximo da estrutura organizacional, é responsável pela definição da política geral de administração tanto da Entidade Fechada de Previdência Complementar quanto de seus planos de benefícios, e sua ação se exercerá pelo estabelecimento de diretrizes e normas gerais de organização, operação e administração. Por sua vez, o Conselho Fiscal é o órgão de controle interno da Entidade. Já, a Diretoria Executiva é o órgão de administração geral da Entidade Fechada de Previdência Complementar, cabendo-lhe executar as diretrizes fundamentais e cumprir a política de administração estabelecida pelo Conselho Deliberativo.

Desta forma, a atuação dos Órgãos Estatutários responsáveis pela administração das Entidades Fechadas de Previdência Complementar deve estar alinhados às práticas de governança, gestão e controles internos, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos, conforme está previsto na Legislação Vigente.

De acordo com o previsto na Lei Complementar n 108, de 29-05-2001, que dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências, o Conselho Deliberativo é o órgão máximo da estrutura organizacional, responsável pela definição da política geral de administração da entidade e de seus planos de benefícios, tendo sob sua competência a definição das seguintes matérias, quais sejam:

- I – política geral de administração da entidade e de seus planos de benefícios;
- II – alteração de estatuto e regulamentos dos planos de benefícios, bem como a implantação e a extinção deles e a retirada de patrocinador;
- III – gestão de investimentos e plano de aplicação de recursos;
- IV – autorizar investimentos que envolvam valores iguais ou superiores a cinco por cento dos recursos garantidores;
- V – contratação de auditor independente atuário e avaliador de gestão, observadas as disposições regulamentares aplicáveis;
- VI – nomeação e exoneração dos membros da diretoria-executiva; e VII – exame, em grau de recurso, das decisões da diretoria-executiva.

Parágrafo único. A definição das matérias previstas no inciso II deverá ser aprovada pelo patrocinador. (BRASIL, 29-05-2001)

Considerando os possíveis impactos de sua atuação e deliberações na Entidade, é exigida conduta por parte dos Conselheiros Deliberativos, em cumprimento ao pleno dever fiduciário os quais responderão civilmente pelos danos ou prejuízos que causarem, por ação ou omissão, às Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

A legislação vigente prevê ainda na atuação dos Conselheiros Deliberativos, a proteção dos direitos e interesses dos Participantes e das Entidades, com emprego contínuo no exercício da função, o cuidado e a diligência que costuma empregar na administração de seus próprios bens, que lhes é imputado um alto grau de responsabilidade, destaca o Guia PREVIC (2012).

Por esta razão, face ao valor estratégico que o referido Colegiado exerce para o desenvolvimento da Entidade, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2012) destaca ser premissa institucional a adoção de práticas que tenham como objetivo o aperfeiçoamento da capacitação profissional, o treinamento e o aprimoramento técnico específicos voltados para os membros da Alta Administração - Conselheiros e Dirigentes - para manter a aptidão para o exercício de suas atividades, atribuições e responsabilidades, bem como possibilitar a avaliação, o controle e a mitigação dos riscos aos quais as Entidades e os Planos de Benefícios estão expostos.

Considerando o exposto, as atividades desenvolvidas pelo Apoio Administrativo da Secretaria Geral exigem a adoção de competências técnica e especializada no manuseio e tratamento das informações estratégicas – gestão da informação (e de documentos) por parte dos colaboradores, contemplando a segregação de funções críticas, agregando segurança à gestão, estabelecendo regras e instruções de trabalhos pré-determinado, em prol do aprimoramento do processo de tomada de decisão da Alta Administração, com a disponibilização de relatórios de acompanhamentos de decisões para a redução e controles de riscos operacionais e imprimir robustez às funcionalidades do apoio administrativo à Governança.

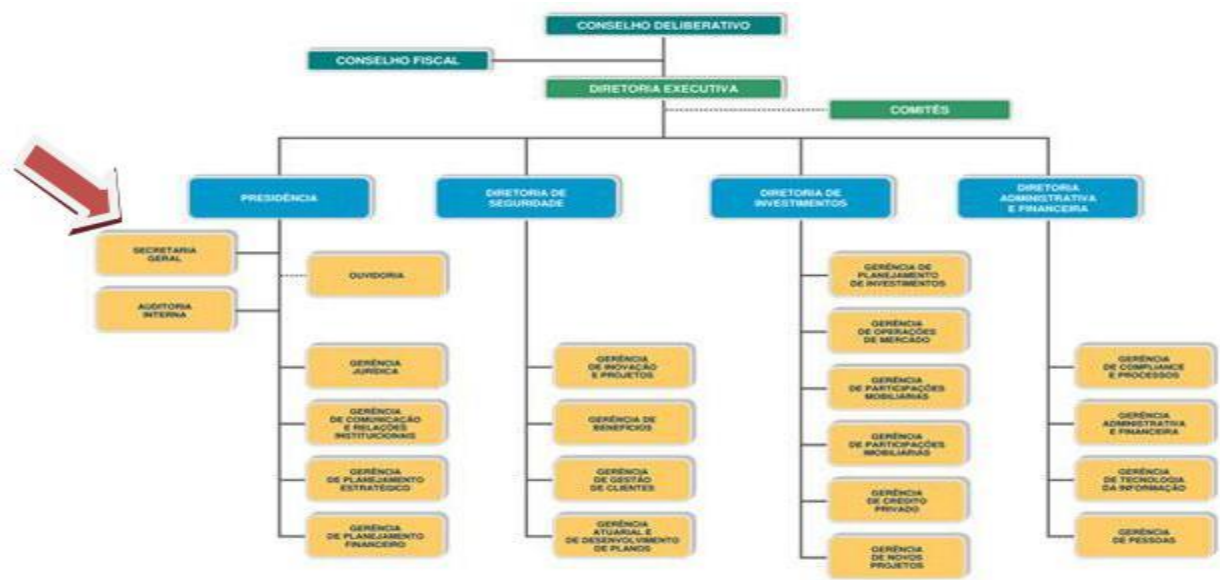
A SECRETARIA GERAL E O APOIO ADMINISTRATIVO À GOVERNANÇA NA FUNDAÇÃO

Definição de como funciona, a Secretaria Geral, sua posição na estrutura organizacional na Entidade, além de apresentar a atuação do apoio administrativo à governança, contemplando uma análise quantitativa e qualitativa dos bens e serviços ofertados no processo de tomada de decisão do Conselho Deliberativo no exercício de 2013.

A SECRETARIA GERAL

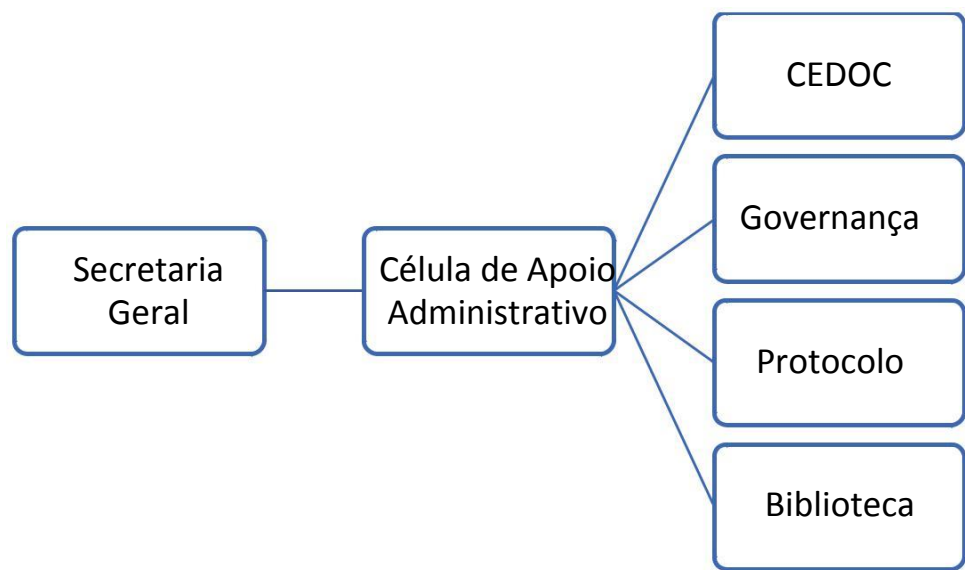
De acordo com o Organograma e a Estrutura Organizacional vigente, conforme apresentado na Figura 1, bem como está refletida no Plano Básico de Organização a Secretaria Geral, é o órgão ligada à Presidência que conta com uma Célula de Apoio Administrativo, tendo como atribuições, dar apoio administrativo aos membros dos Órgãos Estatutários da Entidade, quais sejam a Diretoria Executiva e os Conselhos Deliberativo e Fiscal no exercício de suas respectivas atribuições estatutária, além de realizar a gestão do Centro de Documentação - Cedoc, Protocolo e Biblioteca da Entidade, apresentado na Figura 2.

Figura 1 – Organograma



Fonte: Portal da Fundação

Figura 2 – Composição da Secretaria Geral



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2014.

As atividades destinadas a dar Apoio a Governança está classificada na Cadeia de MacroProcesso de Gestão – 2. Realizar a Governança Corporativa, relacionada às atividades de Apoio à Governança Institucional da Entidade e as atividades ligadas ao Macroprocesso de Suporte – 10. Gerir Serviços Administrativos, relacionada às atividades do Centro de Documentação - Cedoc, Protocolo e Biblioteca da Entidade, ambas colaboram com o objetivo de tornar a gestão da informação na Fundação mais acessível e oportuna a todas às instâncias de relacionamento que a Entidade detiver, bem como de fortalecer o fluxo da informação corporativa.

Para fins de análises da presente pesquisa, destaca-se os dados relativos à Cadeia de MacroProcesso de Gestão – 2. Realizar a Governança Corporativa, relacionada às atividades de apoio à governança. Cabe destacar que no item 2.35 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), está previsto a indicação de um secretário do conselho de administração e recomenda ainda que a função não seja exercida por um conselheiro.

O APOIO ADMINISTRATIVO À GOVERNANÇA

Especificamente a Cadeia de Macroprocesso ligada às atividades de Apoio à Governança, a Célula de Apoio Administrativo da Secretaria Geral adota como missão dar apoio administrativo aos membros dos Colegiados. No que se refere aos produtos e serviços desenvolvidos pelo apoio aos órgãos de governança, destaca que a cadeia se divide em duas atividades-macro:

- i) atividades relacionadas à prestação de apoio ao processo-decisório para a institucionalização das atribuições dos órgãos de governança, com a implementação de procedimentos e metodologias, em cumprimento à legislação vigente; e
- ii) atividades relacionadas à prestação e apoio na gestão de informações/documental dos órgãos de governança e do Secretário-Geral.

Na primeira, a adoção de tal prática contempla desde as atividades de apoio às reuniões da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal até o Processo Eleitoral para o ingresso de Novos Dirigentes na Entidade. Na segunda atividade-macro, contempla a administração das correspondências que compreende as instâncias internas e externas à Entidade e o fluxo de informações dos órgãos de Governança, assim como a geração de relatórios de acompanhamento. Cumpre mencionar, que ambas as cadeias de negócios desempenham suas atividades especificamente baseadas nos Usos e Usuários, conforme estabelecido como premissa de prestação de serviços.

Desta forma, é possível destacar que as atividades relacionadas ao Apoio à Governança, voltadas especificamente aos Dirigentes que compõem a Alta Administração da Entidade, foram estruturadas para contribuir de forma efetiva para o equilibrado fluxo de informações referentes às decisões por eles tomadas, de modo a garantir a guarda e o fluxo documental produzido pelos Dirigentes relativos a esses processos decisórios, de forma clara, tempestiva e fidedigna a fim de garantir a confiabilidade da informação, à luz da Legislação Vigente.

Cumpre mencionar que às atividades de apoio administrativo aos Órgãos de Governança contempla a preparação e o acompanhamento de todo o ciclo das reuniões – Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Fiscal, cada qual com exclusiva dinâmica e especificidade própria, apoio administrativo ao Processo Eleitoral, prestação de informações de caráter institucional e documentos ao corpo Gerencial da Fundação, prestação de informação que tramitam nos Colegiados, atendimento a demandas de Auditoria e Fiscalizações, auxílio e acompanhamento ao processo de certificação dos Conselheiros para aderência a Legislação, assim como implementação da gestão de documentos de natureza Reservada e ou Confidencial.

De acordo com RASO (2014) na articulação dos agentes de governança, a secretaria de governança adota ferramentas e processos criados de forma específica para cada empresa: calendário anual, agendas, atas, propostas de deliberação, canal de denúncias. O autor destaca ainda que a função de Secretaria de Governança não é algo inédito doméstica e internacionalmente, contemplando a existência de muitas associações de Secretários de Governança (*corporate secretaries*)

Dica evidente que as atividades desenvolvidas de Apoio à Governança são produzidas à partir da concepção de seus Gestores (Secretário-Geral e sua Substituta Eventual e Coordenadora da Célula), ainda que não seja uma função regulamentada por lei, em atribuir um caráter diferenciado de suas funções corporativas, em prol de buscar mitigar riscos operacionais e de imagem para a Entidade além de salvaguardar o fluxo de informações de cunho estratégico para a Fundação, tendo forte impacto pelas demandas de informações e documentos, por ocasião de fatores externos e assuntos estratégicos tratados pela Alta Administração.

Tal prática exercida pelos Gestores da Secretaria Geral e seus colaboradores dá-se também em razão da importância da governança corporativa nas organizações, de forma que é exigida das Secretarias de Governança a ampliação de sua atuação, para atender vários agentes da governança e não apenas aos Conselheiros, além de estar atenta ao diversificado ambiente legal e regulatório, seja ele obrigatório ou voluntário, e ao atendimento de inúmeros instrumentos que integram o sistema de governança, de acordo com RASO (2014).

A prestação de serviços e de bens de informação representam a base das atividades de Apoio à Governança, em razão da função crítica que esta representa pra Entidade, pois embora não integrem o sistema de governança da Fundação, suas ferramentas e os processos de trabalho, de caráter operacional, utilizam da instrumentos e ferramentas (de informação) para registrar a relação entres os agentes, em permanente observância ao instrumentos normativos e ao ambiente legal, regulatório e voluntário.

Considerando ser mister atender a toda e qualquer solicitação emanada de autoridades externas, de membros titulares ou suplentes do Conselho Deliberativo ou do Conselho Fiscal da Fundação no que se refere à requisição de registros documentais ou informações sobre a Entidade, as atividades de apoio à governança desenvolvidas pelo apoio administrativo na Secretaria Geral representam o principal elo de articulação institucional tendo como responsabilidade a integração entre a instância deliberativa e a instância executiva da Fundação, tal qual identificado nas demais Secretarias de Governança por RASO (2014).

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO NO EXERCÍCIO DE 2013.

Realizar a pesquisa no exercício de 2013 dá-se exclusivamente por trata de ano de realização de processo eleitoral para ocupação de duas vagas, de titular e suplente, respectivamente no Conselho Deliberativo e Fiscal na Fundação, período este que exige um esforço extra por parte de todos os colaboradores da SG/CA, bem como representa uma ruptura parcial ou completa na atuação da Governança da Entidade.

No que se refere aos indicadores de produção, realizou-se pesquisa quantitativa relativamente aos registros documentais produzidos e recebidos pelo Conselho Deliberativo, bem como realizou-se análise qualitativa face os indicadores de gestão das atribuições e função da SG/CA referente ao período de 2013.

A atividade de Apoio Administrativo aos Órgãos de Governança realizou a expedição de um total de 1.267 correspondências, contemplando a Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e a Secretaria Geral e recebeu um total de 1.383 correspondências, representando um montante de 2.650 correspondências expedidas e recebidas no período de 2013. Fazendo uma análise comparativa dos indicadores, em 2013 a atividade de recebimento e expedição de correspondências dos órgãos estatutários e Secretário-Geral apresentou um acréscimo de 20,40% em relação ao ano de 2012, de acordo com os Gráficos 1 e 2, conforme seguem.

Gráfico 1 – Correspondências Expedidas dos Órgãos Estatutários



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2013.

Gráfico 2 – Correspondências Recebidas dos Órgãos Estatutários



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2013.

Especificamente, ao Conselho Deliberativo foram expedidas um total de 45 correspondências e recebidas da Petros 70 correspondências. Comparativamente, em 2013 o Conselho Deliberativo expediu 45% menos correspondências e recebeu um volume superior de 52,17% de correspondência em relação ao ano de 2012, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – Correspondências Expedidas pelo Conselho Deliberativo



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2013.

Já o Conselho Fiscal promoveu a emissão de 42,86% superior de correspondências expedidas e recebeu da Fundação 7,69% a menos correspondências em relação a 2012. A diferença pode ser justificada pelas reiterações do Conselho Fiscal, gerando mais uma carta para a mesma solicitação.

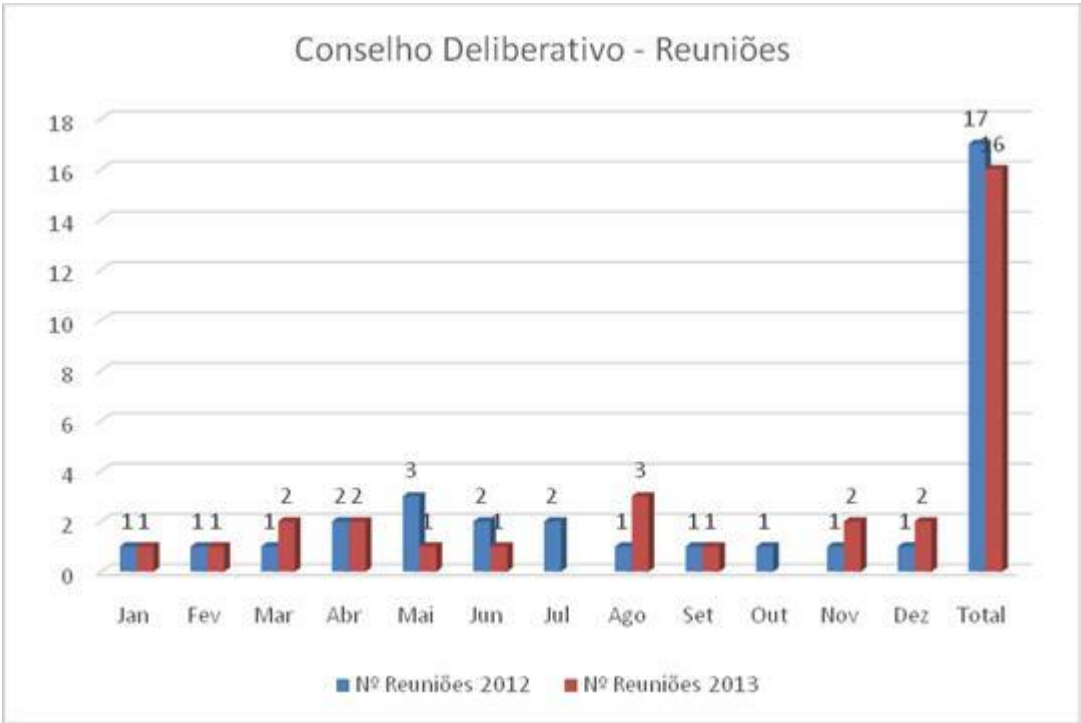
No que se refere à quantidade de correspondências expedidas no ano de 2013, foram destinadas aos Órgãos de Fiscalização ou Supervisão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar e outros Órgão Públicos (PREVIC, CVM e outros). Cabe ressaltar que o volume total de correspondências expedidas foram destinadas exclusivamente aos membros dos Órgãos Estatutários, e não há Fundação quanto Entidade, contemplando solicitações de informações, recomendações dentre outros.

Nota-se, com esse indicador, que o grau de relacionamento alcançado pela Fundação, referente à comunicação formal estabelecida entre os Órgãos Estatutários e os Órgãos de Fiscalização e Supervisão, estando em conformidade aos previstos em Normativos Legais, referente a manutenção da transparência das iniciativas e aprimoramento das boas práticas de Governança, em razão de possibilitar o acompanhamento e controles internos.

Relativamente às correspondências recebidas no ano de 2013, apontamos o Volume Total de 1.383, são oriundas dos Órgãos de Fiscalização ou Supervisão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar e dos Participantes dos Planos de Benefícios, contemplando solicitações de informações, revisão de benefícios, entre outros.

No que se refere à realização de reuniões, com o apoio administrativo da Secretaria Geral, no exercício de 2013, o Conselho Deliberativo realizou 22 reuniões contemplando um total de 231 processos, atingindo um volume médio de processos de 19,25 por reunião, representando uma redução 1,03% em comparação ao ano de 2012, conforme gráfico 4.

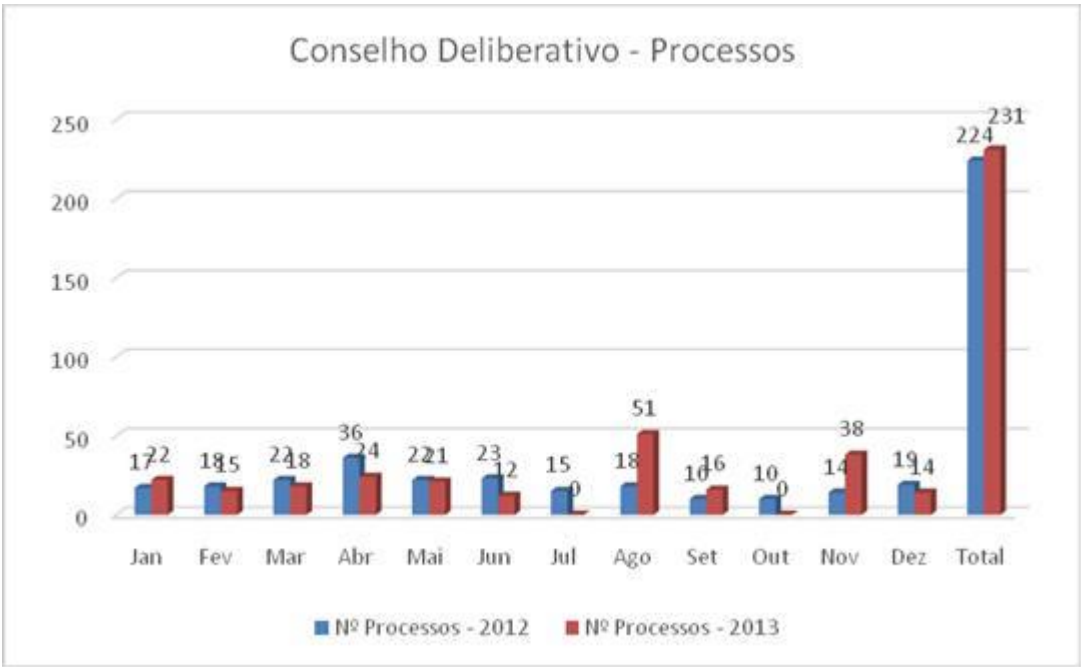
Gráfico 4 – Quantidade de Reuniões do Conselho Deliberativo



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2013.

Nota-se a maior concentração dos processos se deu no segundo semestre, tendo o mês de agosto atingido maior volume totalizando 51 processos, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Quantidade de Processos do Conselho Deliberativo



Fonte: Relatório Anual da Secretaria Geral 2013.

Considerando a composição do Conselho Deliberativo, 12 membros, o processo de tomada de decisão dá-se de forma colegiada durante a realização de reuniões ordinárias mensais, e eventualmente, extraordinárias, conforme previsto no Estatuto Social da Fundação. O processo de tomada de decisão exige a análise prévia de processos para subsidiar na emissão de pareceres e votos sobre as matérias do Conselho Deliberativo, além de contemplar, em muitos casos, a realização de apresentações realizadas pelos Gerentes Executivos sobre os assuntos.

CONCLUSÃO

O propósito da pesquisa ora apresentada, permitiu afirmar que as atividades executadas da gestão da informação da atividade de apoio administrativo da Secretaria Geral garantem o processo de tomada de decisão da governança na Fundação no exercício 2013. Para isso, foi necessário realizar a consolidação dos dados apurados, a partir dos indicadores de produção documental do Conselho Deliberativo que contemplam as competências e funções do apoio administrativo à governança da Secretaria Geral ao longo do exercício de 2013.

A análise possibilitou identificar que as atividades executadas na Gestão da Informação da atividade de apoio administrativo atribuem maior valor às soluções corporativas de controles internos da Entidade.

Considerando apoiar diretamente na definição de políticas e diretrizes institucional da Fundação, a atuação do apoio administrativo da Secretaria Geral se estabelece por contribuir na articulação entre ao vários mecanismos corporativos e práticas com o objetivo de garantir a sustentabilidade do negócio de Previdência Complementar.

Cumprir mencionar que a demanda por atribuir melhores práticas de governança no processo de tomada de decisão da Alta Administração não está limitada à alocação de novas tecnologias, aplicações (softwares) avançadas no desenvolvimento dos processos organizacionais. Tendo sua atribuição mister condicionada à maior disseminação de uso de informações na Entidade e ampliação da capacidade analítica das informações por seus colaboradores na condução da Entidade.

Por fim, tais princípios exigem iniciativas corporativas em prol de estruturar o fluxo das informações intra e extra institucional para que as respostas às demandas por melhores práticas sejam mais concretas e pré-definidas em todas as cadeias do negócio no âmbito operacional, tático e estratégico de forma a fortalecer a estrutura o desenvolvimentos das atividades corporativas diante das atribuições do mercado, representando uma oportunidade de sucesso para atuação dos gestores nas organizações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. MPAS – Secretaria de Previdência Complementar. Reformas dos sistemas de pensão na América Latina. Brasília, 2002.

BRASIL. Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, DF, de 29 de mai. 2001.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 28 p. 1.Governança. 2.Prestação de contas. 3.Transparência. I. Título.

Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2663788.PDF>. Acesso em: 07 abril 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tcu-10-passos-para-a-boia-governanca>. Acesso em: 07 abril 2015.

BRASIL. GUIA PREVIC – Melhores Práticas em Fundos de Pensão-Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC - Agosto/2010. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/previc/guias-previc/>>. Acesso em: 27 março 2015.

BRASIL.GUIA PREVIC - Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar - Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC – Setembro/2012. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/previc/guias-previc/>>. Acesso em: 27 março 2015.

ABNT-NBR/ISO/IEC 17799. Tecnologia da Informação: Código de prática para a gestão da segurança da informação. ABNT, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003a.

BATTAGLIA, M. da G. B. A Inteligência competitiva modelando sistemas de informação de clientes – Finep. *Ciência da Informação*, v.29, p. 200-214, mai/ago, 1999.

BARRETO, A. A. A questão da informação. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: <<http://www.e-iasi.org/cinfor/quest/quest.htm>>. Acesso em: 15 maio 2013.

DEBORTOLI, Gustavo et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2002, [São Paulo]. Anais ... [São Paulo]: [ABREPO], 2002.

CANDELORO, Ana Paula P.; M. Benevides, Marilza. Governança Corporativa em Foco - Inovações e Tendências para a Sustentabilidade das Organizações. São Paulo: Saint Paul Editora. 2014.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; CORNELSEN, Julce Mary; PAVEZI, Neiva; LOPES, Maria Aparecida. SciELO Brasil. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3>. Acesso em: 27 março 2015.

CARDOSO, L. H.; PEREIRA, E. C. Teoria do caos e gestão da informação: uma integração na complexidade dos negócios e dos sistemas de informação. *Transinformação*, Campinas-SP. v. 17, n. 3, p. 221-233, set/dez, 2005.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

_____. O poder da identidade. Tradução KlaussBrandiniGerhardt. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 530p. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, 2).

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo : Futura, 2000. 320 p

_____; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DRUCKER, P.. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

FURTADO, João Salvador. Informação e organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 11, n. 1, p.27-33, 1982.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009, 73p.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para a implementação de portal de governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2008. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 6) . 38 p

_____. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas. 2012. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. Governança corporativa: existem evidências empíricas de impacto no Beta e D-Beta? In: ENCONTRO NACIONAL DE FINANÇAS, 5, 2005, São Paulo. Anais...

São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2005.

LUSTOSA, JeováGomes. O comportamento informacional de pesquisadores e gerentes. In: TARGINO, M. G.; CASTRO, M. M .R. N. Desafiando os domínios da informa nios da informação. Teresina, PI : EDUFPI, 2002.

MANUAL DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO. Curitiba: TECPAR/ Brasília: IBICT, 1997. p. 257.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ ; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORENO, Nádina Aparecida. A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações Eliezer Pires da Silva Informação Arquivística, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 1, p. 48-68, jul./dez., 2012 Página68 universitárias. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). ECI. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MORESI, E.A.D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. Ciência da Informação, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, mai./ago. 2001.

MORIN, E. A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

PAIXÃO, L. A. (2006). A Previdência Complementar Fechada: uma visão geral. Acesso em 04 de Abril de 2011, disponível em Ministério da Previdência Social : <http://www1.previdencia.gov.br/docs/pdf/SPC-uma-visao-geral.pdf>

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. Sistemas de Informação. IN: Curso de especialização em inteligência competitiva. Rio de Janeiro, MCT/INT, CNPq/IBICT, UFRJ/ECO, 1997.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222p.

RAZZOLINI FILHO, E. et al. Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. In: CONGRESSO Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2009, Salvador. KMBRASIL2009, São Paulo: SBGC, 2009, v. 1.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. 2.Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHÄFER, Murilo Billig; SANCHES, Marystela Assis Baratter. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal. Inf. Inf., Londrina, v. 19, n. 1, p. 206 – 224, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/informacao/> Acesso em: 27 abr. 2014.

TARAPANOFF, K. et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TEIXEIRA, D.; BERAQUET, V. S. M. Informação utilizada nos processos decisórios de gestores universitários: estudo de caso na PUC – Campinas, SP.. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2006.

VALENTIM, M. L. P. et alii. O processo da inteligência competitiva em organizações. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação. V.4, n.3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: .Acesso em: 07 de março de 2015.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança Corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. Organizações e Contexto, v. 2, n. 3, 2006.