

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA DEL LAMA

**O PAPEL DA ÁREA DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES NAS EMPRESAS
DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA BM&FBOVESPA.**

São Caetano do Sul

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIELA DEL LAMA

**O PAPEL DA ÁREA DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES NAS EMPRESAS
DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NA BM&FBOVESPA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva

São Caetano do Sul

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Lama, Daniela Del

O Papel da Área de Relações com os Investidores nas Empresas de Capital Aberto Listadas na BM&FBOVESPA. Daniela Del lama. São Caetano do Sul: USCS Campus II, 2009.

87 f.:

Orientador: Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Mestrado – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, 2009.

1. Assunto: Estrutura Organizacional, Competências Gerenciais, Governança Corporativa e Relações com os Investidores. 2. área de concentração: Gestão e Inovação Organizacional – Mestrado. I. Oliva, Eduardo de Camargo, II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Pró-reitoria de Pós Graduação e Pesquisa. III. O Papel da Área de Relações com os Investidores nas Empresas de Capital Aberto Listadas na BM&FBOVESPA.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

REITOR

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em ____/____/____ pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
(orientador)

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado Filho

DEDICATÓRIA

“ A minha mãe Edna S. Del Lama, ao meu filho Nazen Del Lama Kazon, aos meus irmãos Egberto Del Lama Junior e sua esposa Roseli S. Del Lama, Arlindo Del Lama Neto e Marco Lucas Del Lama”.

Dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o presente recebido durante esta jornada, meu filho, do qual hoje é a minha razão de viver e também a Deus pela proteção recebida ao longo desta caminhada, me guiando nas horas difíceis, iluminando sempre meus caminhos.

Agradeço a minha mãe Edna pelo incentivo, apoio, compreensão, paciência e dedicação a mim e ao meu filho para que eu pudesse finalizar este projeto.

Ao meu filho Nazen, que foi concebido no período do programa de mestrado e que muitas vezes sofreu com a minha ausência para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Ao Nazen, meu companheiro, pela paciência e ausência em vários momentos importantes de nossas vidas.

Ao Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva pela compreensão, paciência e valiosos ensinamentos transmitidos nas orientações me permitindo a elaboração desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Claudio Pinheiro Machado Filho pela disposição e as contribuições para o meu projeto na banca examinadora.

Ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia, pelo apoio e disposição em me ajudar durante o transcurso deste projeto.

À equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação, em especial a Marlene, Renildes e Ana que se mostraram sempre receptivas a me ajudar na secretaria do curso e de uma forma ou de outra contribuíram para a realização do meu objetivo.

.

RESUMO

Esta pesquisa de dissertação foi realizada junto às empresas de capital aberto listadas nos níveis de Governança Corporativa e com as empresas classificadas no segmento Tradicional da bolsa BM&FBovespa – Brasil, e teve por objetivo identificar o papel da área de Relações com os Investidores. Trata-se de um estudo exploratório de natureza quantitativa utilizando o método de Survey e com instrumento de pesquisa elaborado pelos pesquisadores e validado por especialistas. Utilizou-se uma amostra de 108 respondentes. Os dados foram tratados por técnica estatística de distribuição de frequências e com o teste não paramétrico Kruskal Wallis. Os resultados apontaram que o papel da área de Relações com os Investidores quanto à autoridade é diferenciada no nível do novo mercado e diante das conclusões obtidas na pesquisa é pertinente afirmar que as organizações precisam delinear com maior clareza a estrutura dessa área e rever os limites de autoridade dos profissionais da área de relações com os Investidores.

Palavras-Chaves: Estrutura organizacional. Governança corporativa. Relações com investidores. Competências Gerenciais.

ABSTRACT

This research was applied to the listed companies of open capital listed in the Corporate Governance levels and to the companies classified in the Traditional segment of the BM&FBovespa stock market and had as objective to identify the role of Investors Relationship area. This is an exploratory quantitative study using a survey. It was applied an instrument of research elaborated by researchers and validated by specialists to a sample of 108 respondents. The data were handled by statistics techniques of frequencies distribution and the Kruskal Wallis test was applied. The results shows that the role of Investors Relationship area regarding the authority is differentiated in the companies of Novo Mercado level and according to the research conclusions is possible to asseverate that the organizations must delineate with bigger clarity the structure of this area and review the professionals' limits of authority.

Key-Words: Organizational structure. Corporate governance. Investors relationship. Competences management.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTO.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS	XII
LISTA DE QUADROS	XIII
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE TABELAS	XV
GLOSSÁRIO.....	XIX
APRESENTAÇÃO	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problematização	4
1.2 Objetivo da Pesquisa	5
1.3 Justificativa do Estudo.....	5
1.4 Delimitação do Estudo	9
1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 Governança Corporativa e Relações com os Investidores (R.I.)	10
2.2 Estrutura Organizacional	22

2.2.1	Definições de Estrutura Organizacional.....	22
2.2.2	Componentes da Estrutura Organizacional	23
2.2.2.1	Sistema de Responsabilidades	23
2.2.2.2	Sistema de Autoridade	25
2.3	Competências Gerenciais	27
2.3.1	Definições de Competências Gerenciais.....	27
2.3.2	Recursos das Competências	29
3.	METODOLOGIA	31
3.1	Amostra e Sujeitos da Pesquisa	32
3.2	Instrumento da Pesquisa	34
3.3	Coleta de Dados	37
3.4	Tratamento dos Dados	38
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	40
4.1	Análise Descritiva: Perfil dos Respondentes da Amostra	40
4.1.1	Classificação da Empresa no Segmento na BM&FBOVESPA	40
4.1.2	Classificação por Sexo do Respondente da Pesquisa	41
4.1.3	Curso de Graduação do respondente da Pesquisa	42
4.1.4	Grau de Formação Acadêmica	42
4.1.5	Idade do Respondente da Pesquisa	44
4.1.6	Classificação da Função ou cargo do Responsável pela área de Relações com os Investidores	45
4.1.7	Tempo na área de Relações com os Investidores	47
4.2	Competências Gerencial	48
4.3	Percepção Geral dos Respondentes sobre o Sistema de Autoridade e Responsabilidades	51
4.3.1	Sistema de Autoridade	53
4.3.2	Sistema de Responsabilidade	60
4.4	Comparativo das Médias Referentes à Autoridade e Responsabilidade dos Segmentos Analisados.....	66

4.5 Comparativo dos Segmentos quanto à Autoridade e Responsabilidade utilizando o teste Kruskal-Wallis H.....	71
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	73
5.1 Conclusão	73
5.2 Recomendações	76
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 77
 APÊNDICE	 83
1. Questionário.....	84
2. Tabela Geral das Competências Gerenciais.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Percentual do crescimento de empresas que possuem áreas exclusivas de R.I	2
--	---

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Títulos e Valores Mobiliários.....	6
Quadro 2. Diferenciação dos Níveis de G. C. Conforme I.B.G.C.....	13
Quadro 3. 5 Ps de Governança Corporativa.....	14
Quadro 4. Conjunto de diversidades Relacionadas á Governança.....	15
Quadro 5. Grupo de Stakeholders.....	16
Quadro 6. Principais Aspectos da Responsabilidade	24
Quadro 7. Principais Aspectos da Autoridade.....	26
Quadro 8. Conceitos de Competências Gerenciais.....	28
Quadro 9. Classificação de Recursos de Competências.....	29
Quadro 10. Modo de Aplicação da Pesquisa de Survey	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O Processo de Comunicação do Profissional de R.I 20

Figura 2. Papel da Competência Gerencial nas Organizações 30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentual de empresas que abriram capital e empresas com adesão voluntária de Governança Corporativa	7
Tabela 2. Empresas Listadas na BM&FBOVESPA até 20.11.2008	9
Tabela 3. As diferenciação entre os segmentos quanto a sua atuação no mercado	12
Tabela 4. Amostra ajustada de acordo com os questionários Respondidos.....	33
Tabela 5. Distribuição de frequências das Empresas Respondentes	40
Tabela 6. Distribuição de frequência do Respondente por Sexo	41
Tabela 7. Distribuição do respondente por sexo em relação ao segmento ...	41
Tabela 8 . Distribuição de frequência referente ao curso de graduação	42
Tabela 9. Distribuição de sexo do respondente e seu grau de formação	42
Tabela 10. Distribuição do segmento em relação ao grau de formação acadêmica	43
Tabela 11. Distribuição das funções em relação ao grau de formação acadêmica	43
Tabela 12. Distribuição de frequência dos respondentes em relação à idade.....	44

Tabela 13. Distribuição da idade do respondente em relação ao segmento.....	45
Tabela 14. Distribuições das funções em relação aos segmentos.....	46
Tabela 15. Distribuição do Respondente em relação ao tempo de experiência na área de R.I	47
Tabela 16. Classificação das Competências Gerenciais.....	48
Tabela 17. Distribuição de frequência - 1ª assertiva relacionada à Autoridade.....	53
Tabela 18. Distribuição de frequência - 2ª assertiva relacionada à autoridade.....	54
Tabela 19. Distribuição de frequência - 3ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	55
Tabela 20. Distribuição de frequência - 4ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	55
Tabela 21. Distribuição de frequência - 5ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	56
Tabela 22. Distribuição de frequência - 6ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	57
Tabela 23. Distribuição de frequência - 7ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	58

Tabela 24. Distribuição de frequência - 8ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	58
Tabela 25. Distribuição de frequência - 9ª Assertiva Relacionada à Autoridade.....	59
Tabela 26. Distribuição de frequência - 1ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	60
Tabela 27. Distribuição de frequência - 2ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	61
Tabela 28. Distribuição de frequência - 3ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	61
Tabela 29. Distribuição de frequência - 4ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	62
Tabela 30. Distribuição de frequência - 5ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	63
Tabela 31. Distribuição de frequência - 6ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	64
Tabela 32. Distribuição de frequência - 7ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	64
Tabela 33. Distribuição de frequência - 8ª Assertiva Relacionada a Responsabilidade.....	65
Tabela 34. Média do percentual de concordância – Autoridade	66

Tabela 35. Média do percentual das concordâncias – Responsabilidades	69
Tabela 36. Diferenciação dos segmentos utilizando o teste Kruskal-Wallis H.....	71

GLOSSÁRIO

CVM – Conselho de Valores Imobiliários

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com os Investidores

RI – Relações com Investidores

1. INTRODUÇÃO

Para as empresas que querem abrir o seu capital ou já estão operando no mercado acionário, existem várias normatizações obrigatórias. Algumas organizações estão preocupadas, e conscientizadas quanto à divulgação de caráter voluntário de informações que interessam aos diversos públicos com quem interagem.

De acordo com Malacrida e Yamamoto (2005, p.4), “a evolução constante das sociedades capitalistas traz uma nova relação entre as empresas e a sociedade culminando assim na segregação entre os proprietários e seus administradores, podendo provocar conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa”.

Diante dos desafios nessa nova gestão, surge a Governança Corporativa para amenizar os conflitos existentes entre os proprietários e a administração, utilizando um conjunto de mecanismos para garantir os interesses dos *stakeholders* (pessoas com algum interesse na organização).

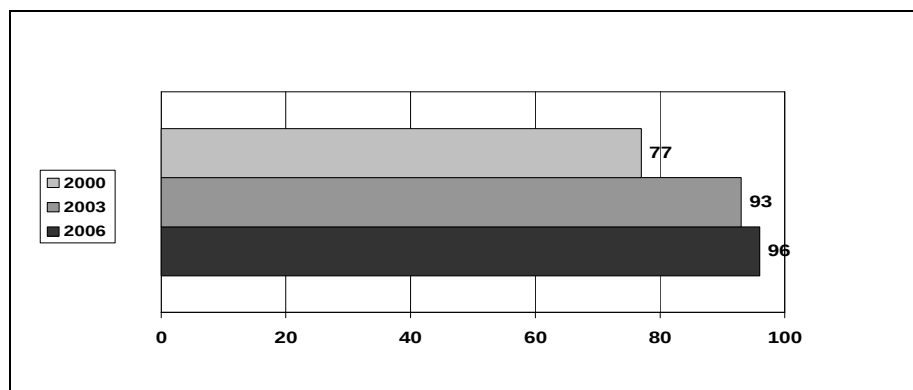
Mediante divulgação clara, objetiva e completa de informações por parte das empresas, é possibilitado um maior grau de confiabilidade e segurança aos investidores nas suas tomadas de decisões (MALACRIDA e YAMAMOTO, 2005).

As boas práticas de Governança, cartilha editada pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e inserida no mercado de capitais em 2000, utiliza-se de mecanismos relacionados a princípios, propósitos, definição em relação ao poder, processos e práticas para a gestão dessa organização.

Surge então o departamento de Relações com os Investidores (RI) que possui a função de facilitar o fluxo de informações e ajudar os integrantes do mercado acionário a deter conhecimento suficiente para que possam, de forma eficiente e eficaz, tomar decisões relativas aos investimentos. (PROCIANOY e ROCHA, 2001).

“A atividade de Relações com os Investidores (RI) ganhou relevância dando suporte às atividades das companhias abertas no seu relacionamento com os agentes do mercado de capitais e com seus públicos estratégicos” (BOVESPA e IBRI, 2008, p.2).

Gráfico 1: Percentual do crescimento de empresas que possuem áreas exclusivas de R.I.



Fonte: Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (2008).

Conforme a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações com os Investidores – IBRI (2008), das empresas pesquisadas, em 2000, 77% já haviam implementado seus departamentos de Relações com os Investidores na organização, em 2003 foram 93% e em 2006 a pesquisa mostrou que 96% das empresas de capital aberto que responderam a pesquisa possuíam estes departamentos.

Costa (2001) explica que mediante a estratégia de abrir o capital para captação de recursos surgiu à necessidade de uma estrutura de Relações com os Investidores (RI) que coordenasse a prestação de informações corporativas aos públicos-alvo para garantir a homogeneidade das mensagens e a racionalização de recursos, além de minimizar a exposição da empresa aos riscos de penalidades impostas por órgãos fiscalizadores.

Buscando pelas condições de igualdade relacionadas à competitividade, as organizações têm a necessidade de se reavaliar constantemente quanto a suas formas de comunicação e as informações prestadas aos seus *stakeholders*. Segundo Kunsch (1997), a comunicação segue o posicionamento estratégico e mercadológico em um processo integrado e de interface de todos os públicos de interesse da empresa.

Diante desse desafio, as organizações aprimoraram seu relacionamento com todos os públicos estratégicos adicionando o máximo de valor possível às suas políticas de Relações com os Investidores, identificando suas fraquezas e aderindo as ações corretivas pertinentes para o não comprometimento da imagem da organização no mercado.

Com base no planejamento, determinar os objetivos estratégicos e definir a estrutura da área de Relações com os Investidores são etapas essenciais para a inclusão das empresas no mercado acionário (BOVESPA e IBRI, 2008). As organizações que aderiram às boas práticas possivelmente estão empenhadas em desenvolver bons relacionamentos com seus investidores, consistentes com a estratégia definida pela companhia, que possibilite ao investidor a oportunidade de tomar a decisão adequada.

As empresas que se utilizam da governança corporativa se viram diante da necessidade de reavaliar suas estruturas organizacionais levando em consideração os elementos de autoridade e responsabilidades das pessoas diretamente envolvidas nesse processo.

Para Chitero, Mendes e Meurer (1998) desde o tempo da escola clássica Fayol já se delineavam os parâmetros da estruturação organizacional: divisão do trabalho, desenho de cargo, autoridade, responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, centralização e a escala hierárquica.

A estrutura organizacional se tornou um elemento suscetível às variações do ambiente externo da organização e permanentemente ajustada em função das escolhas estratégicas que melhor contribuam para o alcance dos objetivos.

Diante da complexidade e das mudanças no ambiente organizacional, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas sim das competências que o indivíduo dispõe (CAUDURO, 2003). É relevante que se crie uma cultura com uma constante preocupação no desenvolvimento destas competências, ajustando as mesmas para as necessidades futuras das organizações (BRETZKE, 2003).

1.1 Problematização

Esta pesquisa buscou analisar o papel da Área de Relações com os Investidores das empresas listadas, na BM&FBOVESPA nos níveis diferenciados de Governança Corporativa e no segmento Tradicional.

A partir da literatura estudada, foi realizado um levantamento dos elementos da estrutura organizacional quanto à autoridade e suas responsabilidades, e as competências gerenciais necessárias para gestão dessas áreas de Relações com os Investidores, evidenciando suas contribuições para a organização.

Para o profissional de RI é relevante que se tenha uma visão sistêmica, dando ênfase ao mercado de capitais ancorado ao ambiente organizacional e seu planejamento estratégico para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo.

Conforme Azevedo e Déa (2003) as organizações, por terem as suas ações na Bolsa, são submetidas à fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários que analisa periodicamente todas as declarações publicadas por agências de notícias com o objetivo de averiguar declarações contraditórias ou incorretas. Por esse motivo, os profissionais de Relações com os Investidores devem adotar uma postura homogênea e consciente quanto às declarações feitas sobre qualquer assunto referente à empresa. Para evitar a divulgação de declarações que possam prejudicar a imagem da empresa e o preço das ações na Bolsa de Valores foram criadas regras de comunicação, as quais definem o novo comportamento de comunicação de toda a empresa.

As atividades das empresas de capital aberto se tornam complexas, pois envolvem altos investimentos financeiros, ficando assim evidente a preocupação em definir as atividades e os processos referentes a este departamento, que articula as informações entre a empresa e as partes interessadas bem como suas atribuições de responsabilidade e autoridade.

Propõe-se, então, a presente pesquisa, que tem como propósito fornecer respostas ao problema:

Quais são os elementos da estrutura organizacional e as principais competências gerenciais desempenhadas pela área de Relações com os Investidores nas organizações listadas nos Níveis 1 e 2 e Novo Mercado da Governança Corporativa e no segmento Tradicional?

1.2 Objetivos da Pesquisa

- Verificar os elementos da estrutura organizacional quanto à autoridade e a responsabilidade da área de Relações com os Investidores nos segmentos analisados.
- Verificar a percepção dos respondentes quanto às competências gerenciais necessárias para a execução das funções na área de Relações com os Investidores.
- Identificar o grau de autonomia da área de Relações com os Investidores quanto à autoridade e as responsabilidades em cada segmento da amostra levando em consideração as práticas de Governança Corporativa adotadas nas empresas listadas na BM&FBOVESPA.

1.3 Justificativa do estudo

Conforme a BM&FBOVESPA S.A. (2008) - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros que foi criada em 2008, busca como diferencial oferecer opções de investimentos com custos de operações alinhados ao mercado.

Quadro 1: Títulos e Valores Mobiliários.

Títulos e Valores Mobiliários
Ações
Certificados de depósitos sobre ações (BDR)
Cotas de fundos de Investimentos
Debêntures
Recibos de ações

Fonte: Website BM&FBOVESPA (2008).

O quadro 1 demonstra os títulos negociados e comercializados pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA. Não necessariamente as empresas estão operando atualmente, mas a continuidade na listagem da Bolsa de Valores indica a possibilidade de comercializar novos negócios mediante as necessidades da organização.

É notório como as empresas listadas na BM&FBOVESPA vêm se preocupando com essa relação com seu investidor. Atualmente a Bolsa de Valores de São Paulo possui 44 empresas que aderiram voluntariamente ao normativo de boas práticas de Governança Corporativa do Nível 1, 18 empresas ao Nível 2, e 101 empresas ao Novo Mercado, a Bolsa também possui o segmento Tradicional do qual não são aderentes de forma voluntária as normas de Governança e conta com 267 empresas no mês de novembro de 2008.

Em outubro de 2006, a Bolsa de Valores apresentava 89 empresas aderentes voluntárias a Governança Corporativa e após 26 meses, esta já apresenta 163 empresas aderentes de forma voluntária a Governança Corporativa. Houve um crescimento de 83% nas adesões aos normativos de Governança Corporativa.

Conforme a tabela a seguir (1), pesquisas da Bolsa de Valores BM&FBOVESPA (2008) apontam um crescimento em relação à adesão ao normativo quando vão abrir seu capital para comercialização.

Tabela 1: Percentual de empresas que abriram capital e empresas com adesão voluntária de Governança Corporativa (G.C.).

Ano	Nº de Empresas que abriram capital	Nº de empresas listadas na G.C.	Percentual de empresas listadas na G.C.	Nº de empresas / Segmento de listagem
2008	4	4	100%	4 – Novo Mercado
2007	64	58	90%	43 – Novo Mercado 08 - Nível 1 07 - Nível 2
2006	26	24	92%	20 – Novo Mercado 4 – Nível 2
2005	9	9	100%	7 - Novo Mercado 2 - Nível 2

Fonte: Website BM&FBOVESPA (2008)

As empresas, quando iniciam o processo de abertura de capital, estão sujeitas a mudanças na sua cultura organizacional, necessitando do comprometimento de seus funcionários. A abertura de capital faz com que a empresa se profissionalize diante das normas de regulação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), da Lei das Sociedades Anônimas vigente e as práticas de Governança Corporativa se a organização aderir voluntariamente. Conforme a tabela anterior, as organizações que abriram seu capital nos últimos quatro anos aderiram voluntariamente às normas de Governança Corporativa.

A área de Relações com Investidores (RI) é cada vez mais necessária na consolidação da transparência, que é um dos princípios de Governança Corporativa.

Literatura a respeito deste tema é escassa, contudo foram pesquisados temas diretamente relacionados à função deste profissional para que fosse possível fornecer subsídios para a elaboração desta pesquisa. Encontraram-se as seguintes pesquisas apresentadas à Universidade de São Paulo - USP sob os títulos “Estrutura Organizacional para a Realização de Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais: Um Estudo de Caso” (OZAKI, 2003), “Estrutura organizacional e gestão do conhecimento” (PERROTTI, 2004); apresentadas a Universidade Federal do Rio Grande do Sul: “Gestão por Competências numa empresa pública: O Caso do Porto de Itajaí-SC” (BRETZKE, 2003) e “Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Associadas à Inovação na Gestão: a Contribuição da Aprendizagem Organizacional” (STREIT, 2001) e para o tema Governança Corporativa e Relações com Investidores foram pesquisadas publicações de Andrade e Rossetti (2006) “Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências”, o normativo da Governança da BM&FBovespa e do Instituto Brasileiro de Governança (IBGC), o guia de Relações com investidores, lançado pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e CVM com as recomendações sobre Governança Corporativa para o entendimento através da literatura do papel que esta área executa. Outros artigos, conforme citados na bibliografia, foram essenciais para a elaboração desta pesquisa.

O papel da área de Relações com os Investidores é um tema atual, e estudar como as empresas listadas na BOVESPA estão estruturando seus departamentos de RI contribuirá na ampliação do nível de conhecimento desta estrutura e consequentemente com a área acadêmica.

1.4 Delimitação do estudo

A presente pesquisa está delimitada à listagem das empresas na bolsa de valores BM&FBOVESPA, da qual atualmente (Nov/2008) é constituída por 163 organizações que aderiram voluntariamente à Governança Corporativa, e 267 empresas que estão classificadas no segmento Tradicional.

Tabela 2 : Empresas listadas na BM&FBOVESPA até 20.11.2008.

Nível 1 de G.C.	Nível 2 de G.C.	Novo Mercado – G.C	Tradicional BM&FBovespa
44 empresas	18 empresas	101 empresas	267 empresas

Fonte: Website da BM&FBOVESPA (2008).

Sendo assim, esta pesquisa delimita-se aos componentes da estrutura organizacional desses departamentos para a execução de práticas de Governança Corporativa pelas empresas listadas, e na capacitação gerencial exigida para a função de Relações com os Investidores, possibilitando responder pela eficiência dos resultados desejados.

1.5 Vinculação à linha de pesquisa

A pesquisa insere-se no âmbito da Linha de Pesquisa 2: Gestão e Inovação Organizacional, pois está concentrada nas áreas de Administração Geral e Governança Corporativa. A presente pesquisa pretende analisar a estrutura dessa área de Relações com Investidores e as competências gerenciais requeridas para o exercício da função.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão revistos os principais conceitos que servirão de base, dando suporte à pesquisa a respeito do papel da área de Relações com os Investidores e a identificação das principais atribuições.

2.1 Governança Corporativa e Relações com os Investidores (RI)

A Governança Corporativa vem se destacando desde os anos 90 devido aos grandes escândalos em empresas nos EUA, como também sua importância para o crescimento, fortalecimento e desenvolvimento do mercado de capitais. “Acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas” (IBGC, 2008).

Conforme Bertin e Watson (2007), uma efetiva Governança Corporativa é fundamental para os negócios mediante o valor do gerenciamento, o poderio organizacional e a responsabilidade econômica e social.

De acordo com Andrade e Rosseti (2006) as organizações buscam soluções através da Governança Corporativa para os conflitos de agência e para mudanças nas práticas da alta administração. “As razões estão ligadas ao relacionamento entre acionistas e organização, atuação da direção executiva e a constituição de conselhos de administração” (ANDRADE E ROSSETI, 2006).

Essa preocupação do mercado acionário vem ocorrendo desde 1995 no Brasil, pois diante de mudanças relevantes utilizando o recurso “conhecimento” tem-se contribuído para a construção de um novo cenário global competitivo, exigindo a criação da necessidade de um sistema equilibrado de decisões que contemplasse a intangibilidade e a sustentabilidade das corporações. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) a Governança Corporativa “representa a relação entre os investidores, do qual é utilizada para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações”.

A implementação nas organizações das normas de governança corporativa só se efetivaram em 2000 após a adesão voluntária do normativo em um dos níveis diferenciados através da BM&FBOVESPA (antiga BOVESPA).

No mercado brasileiro as empresas listadas na bolsa estão se preocupando e aderindo voluntariamente às normas de Governança Corporativa. Existem outros órgãos que estão incentivando estas práticas como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com a sua cartilha de recomendação sobre Governança Corporativa e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com seus programas de crédito que valorizam as empresas aderentes à Governança Corporativa, fornecendo incentivos às empresas e consequentemente beneficiando os *stakeholders*.

De acordo com Bertin e Watson (2007), a Governança Corporativa efetiva é relevante para assegurar rentabilidade e um crescimento continuamente significativo no mercado global.

Diferentes níveis de adesão foram apresentados pela Bovespa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. As empresas aderem ao nível referente à sua estrutura, mediante análise de questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão.

Tabela 3 : As diferenciações entre os segmentos, quanto a sua atuação no mercado.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual mínimo de ações em circulação (free float)	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra
Características das ações emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de administração	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Demonstrações financeiras anuais em padrão internacional	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de tag along	100% para ações ON	100% para ações ON, 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da câmara de arbitragem do mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Fonte: Website da BM&FBOVESPA (2008).

Conforme a tabela 3, os níveis de Governança Corporativa e o segmento Tradicional possuem diferenciações quanto a sua atuação no mercado acionário baseando-se no grau de compromisso e nas ações comercializadas que cada empresa se dispõe a oferecer ao mercado.

A Governança Corporativa estimula um nível maior de transparência (*disclosure*) das companhias, pois de acordo com a adesão feita aos níveis diferenciados de G.C., as mesmas ficam comprometidas em divulgar as informações pertinentes aos *stakeholders* e principalmente aos investidores no intuito de auxiliá-los nas tomadas de decisões.

Quadro 2: Diferenciação dos níveis de Governança Corporativa conforme o IBGC.

Nível de G.C.	Diferenciação
Nível 1	Práticas adicionais de liquidez das ações e <i>disclosure</i>
Nível 2	Práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e conselho de administração
Novo Mercado	Práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e conselho de administração; Exigência para emissão exclusiva de ações com direito a voto

Fonte: Website IBGC (2008).

O quadro 2 demonstra a diferenciação quanto às práticas adicionais de liquidez, transparência e direitos de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008).

De acordo com pesquisas realizadas pela BM&FBOVESPA houve um crescimento considerável quanto à adesão ao Novo Mercado, que por sua vez, proporciona práticas adicionais de direitos ao acionista e ao conselho, além de emitir ações com direito a voto. Quanto à questão do *disclosure*, o Novo Mercado possui as mesmas exigências de divulgar informações obrigatórias classificadas também por outros níveis, incluindo a divulgação da cláusula compromissória que este nível oferece.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) através do seu website define a Governança da seguinte forma:

"Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability)"

Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002) a Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores,

empregados e credores, facilitando o acesso ao capital, envolvendo: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

De acordo com Bertin e Watson (2007), a Governança Corporativa é um sistema de diretrizes institucionais que implementa regras e controles que definem a estrutura da gestão das organizações.

Andrade e Rosseti (2006) declaram que a governança corporativa pode ser sintetizada por 5 Ps conforme o quadro a seguir:

Quadro 3: 5 Ps da Governança Corporativa.

Princípios	• <i>Fairness</i>: Senso de justiça e equidade de direitos. • <i>Disclosure</i>: Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos. • <i>Accountability</i>: Prestação responsável de contas. • <i>Compliance</i>: Conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios.
Propósitos	(a) Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> (RTS). (b) Harmonização dos RTS com os interesses de outros <i>stakeholders</i>. (a) + (b) maximização iluminada do valor (proposição normativa de Jensen: <i>enlightened value maximization</i>).
Poder	Constituição da estrutura de poder: prerrogativa dos <i>shareholders</i>. Definição e separação de funções e responsabilidades: Conselhos corporativos e direção executiva. Definição compartilhada de decisões de alto impacto. Planejamento das sucessões nos órgãos de governança.
Processos	Constituição e <i>empowerment</i> de órgãos de governança. Formulação, homologação e monitoramento: estratégias, operações, resultados. Instituição e implantação de sistema de controle: riscos internos e externos.
Práticas	Gestão de conflitos de agência. Minimização de custos de agência. Gestão estratégica de relacionamento interno e externo.

Fonte: Andrade e Rossetti (2006, p.144).

O quadro anterior citado por Andrade e Rosseti (2006) corrobora com a afirmação de Bertin e Watson (2007) em relação às atribuições de mecanismos de gestão da organização.

Para Andrade e Rosseti (2006) existem vários fatores que estão diretamente relacionados à governança conforme a quadro 4:

Quadro 4: Conjunto de diversidades relacionadas à Governança

Fatores que envolvem a Governança Corporativa	
1	Dimensões das empresas
2	Estruturas de propriedade
3	Tipologias dos conflitos de agência e harmonização dos interesses
4	Tipologias das empresas quanto ao regime legal e quanto à origem dos grupos controladores
5	Tipologias dos conflitos de agência
6	Tipologia das empresas quanto ao regime legal e quanto à origem dos grupos controladores
7	Ascendência das empresas, que se modifica por fusões e aquisições
8	Abrangência geográfica de atuação das empresas
9	Traços culturais das nações em que as empresas operam
10	Instituições legais e marcos regulatórios estabelecidos nas diferentes partes do mundo

Fonte: Andrade e Rossetti (2006, p.137).

Diante desses fatores, conforme o quadro anterior que envolve a Governança com os processos e os objetivos da alta gestão, Andrade e Rossetti (2006, p. 138) definem a Governança Corporativa como um conjunto de atribuições, sendo eles: “guardião de direitos das partes com interesses, sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, estrutura de poder que se observa no interior das corporações e um sistema normativo que rege as relações internas e externas da empresa”.

Embora a governança corporativa tenha se consolidado nas empresas de capital aberto com a necessidade formal de prestação de contas entre os *stakeholders* (partes interessadas), ela é considerada um instrumento relevante de gestão estratégica das organizações, independente do segmento da economia e tamanho de sua estrutura.

O quadro a seguir (5) demonstra os *stakeholders* e sua classificação quanto às partes interessadas na organização:

Quadro 5 : Grupos de *Stakeholders*.

Stakeholders	Grupos	Stakeholders	Grupos
<i>Shareholders</i>	• Proprietários • Investidores	Externos (Integrados à cadeia de negócios)	• Credores • Fornecedores • Clientes/ Consumidores
Internos (efetivamente envolvidos com a geração de resultados)	• Conselho de administração e direção executiva • Outros órgãos de governança • Empregados	Entorno	• Comunidades locais • Sociedade com um todo • Governos • ONGS

Fonte: adaptado de Andrade e Rossetti, (2006, p. 111)

O quadro anterior define os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas na organização, e este grupo engloba acionistas majoritários, minoritários, funcionários e a sociedade como um todo ou qualquer pessoa ou órgão que tenha algum tipo de interesse na organização.

Dentro desses grupos envolvidos estão os investidores internacionais dos quais estão com foco nos papéis de empresas brasileiras exigindo não somente que as empresas incorporem as melhores práticas de governança, mas também que essas empresas saibam articular e comunicar essas práticas com eficiência e agilidade (IBRI, 2006).

Especialidade recente, a área de Relações com Investidores (RI) é remanescente da década de 50, época em que alguns executivos, nos EUA, passaram a dedicar grande parte de seu tempo à divulgação do desempenho e das atividades de suas empresas junto ao mercado de capitais (COSTA, 2001).

Quintella (2007), define que relações com os investidores é “uma área especializada das Relações Públicas Financeiras, pelas próprias exigências dos mercados ao nível da transparência da informação, exigindo processos de comunicação eficazes”.

As Relações com os Investidores estão intimamente relacionadas com o Governo das Sociedades (*Corporate Governance*) e que se baseiam em princípios para as empresas agirem de acordo com as expectativas dos investidores (QUINTELLA, 2007). Conforme Steinberg (2003) a Governança Corporativa tem como função “criar

um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder”. As pessoas envolvidas neste processo têm a necessidade de conciliar interesses dos acionistas, controladores e *stakeholders* mediante as necessidades da organização para desenvolver a gestão, alcançar resultados plausíveis e garantir a perenidade da organização (STEINBERG,2003).

Conforme Costa (2001), na década de 70 havia mais de 30 milhões de acionistas individuais de corporações norte-americanas, cerca de 160 mil trabalhadores no mercado de títulos e algumas centenas de fundos e instituições de mercado, existia cerca de 6,5 milhões de acionistas em 1952, passou-se a 17 milhões em 1962, 20 milhões em 1965 e 30,8 milhões em 1970.

A partir dos anos 80, a função de Relações com os Investidores se tornou mais relevante e um dos principais aspectos para Mahoney (1997), é divulgar estratégias e programas empresariais relacionados com a estrutura financeira, a fim de provocar uma reação favorável do investidor. Falcão (1995) afirma que usuários externos e, cada vez mais, a sociedade, necessitam de informações para que possam tomar as melhores decisões ou avaliar o resultado do uso dos recursos da sociedade administrados pelas empresas.

Diante do mercado acionário brasileiro, a CVM cita regras para a função responsável pela relação com o mercado, conforme as normas da CVM (instrução CVM nº 309/99), a organização deverá atribuir a um diretor a função de Relações com o Mercado, se caracterizando pré-requisito para o registro na CVM e este deverá ser registrado através do estatuto, ou atribuído ao conselho esta destinação.

O Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, fundado em 1997, é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que estimula e promove atividades de Relações com Investidores (RI) junto às companhias e aos profissionais ligados ao mercado de capitais no Brasil e no exterior e que participa na discussão de temas relacionados às atividades do profissional de Relações com os Investidores junto às autoridades reguladoras, aos legisladores e entidades do poder público, buscando

marcar posição na fixação de diretrizes e no desenvolvimento do mercado de capitais.

Segundo MILLER *apud* Procianoy e Rocha (2001), o departamento de relações com investidores de uma empresa deve ser a interface entre os investidores e a gestão. Contudo, trabalhar com analistas de mercado assegura a existência de um canal de comunicação aberto entre a gestão e seus investidores.

Conforme o IBRI (2006) as exigências de excelência em comunicação e atendimento conferem ao trabalho do profissional de Relações com os Investidores (RI) um papel cada vez mais estratégico. Rao e Sivakumar (1999) *apud* Dolphin (2004) definem que este profissional de relações com investidores possui atividade de marketing incorporada à estratégia, utilizando habilidades gerenciais de finanças e comunicação.

O Brasil vive uma etapa acelerada de transformações em seu mercado de capitais, caminhando em busca da democratização do acesso e da pulverização do capital das empresas entre um número mais expressivo de investidores, de todos os portes e características (IBRI, 2006).

O planejamento estratégico da comunicação se torna relevante e constitui preocupação constante sobre os efeitos no curto e longo prazo das relações entre a organização e seus *stakeholders*. Confirmando essa posição, Kunsch (1999, p. 50) declara que “é necessário à classificação dos públicos internos e externos e mistos, e agir dentro de uma perspectiva dinâmica, procurando identificar, a partir dos acontecimentos e do comportamento de seu público estratégico (*stakeholders*)”.

Dolphin (2004) sugere que este exercício de relação com investidores seja permanente, planejado e que delibere atividades de marketing identificando, estabelecendo, mantendo e aumentando relações a longo prazo com seus *stakeholders*.

De acordo com o IBRI (2006), “as relações com investidores podem ser definidas como parte da administração estratégica de uma empresa, pois envolvem atividades

em que a comunicação contribua positivamente para uma justa avaliação da empresa”.

O executivo de Relações com os investidores é responsável pela comunicação entre o mercado acionário (entidades legisladoras/fiscalizadoras (comunidade financeira e não-financeira)) e a alta administração (Conselho de Administração e Diretoria Executiva), referentes às informações de dados históricos e perspectivas da empresa, como também a percepção e as demandas das partes interessadas sobre a companhia.

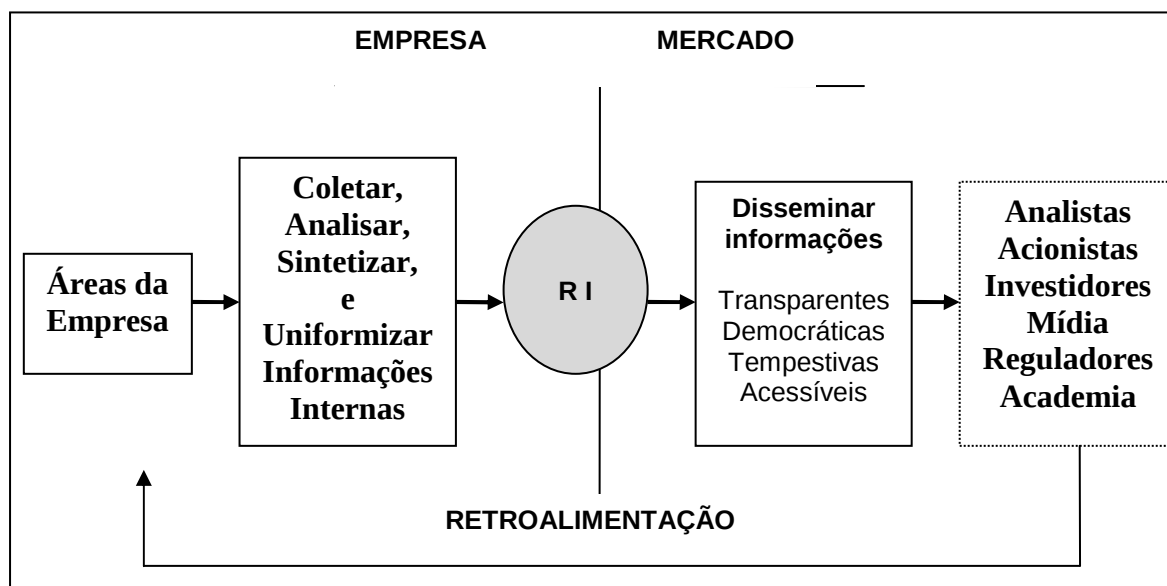
Conhecimentos nas áreas de comunicação, finanças, contabilidade, legislação nacional e internacional, marketing, tendências globais e nacionais de política ambiental e aspectos sociológicos são necessários ao profissional de Relações com os Investidores (IBRI-BOVESPA, 2008).

“O profissional de RI, para ter um elevado grau de eficiência, deve acompanhar a evolução estratégica da companhia e do setor em que atua, pois tem necessidade de saber e informar ao mercado, com responsabilidade e credibilidade” (IBRI, 2006).

Segundo Costa (2001) o responsável pela área de Relações com os Investidores participa ativamente na implementação e desenvolvimento das estratégias relacionadas ao mercado acionário, pois utilizará as informações pertinentes para valorizar as ações por meio da melhoria da imagem constitucional. Corroborando, Hirshleifer apud Procianoy e Rocha (2001) afirmam que diante de tantas incertezas e mudanças devido à globalização, a informação se torna uma ferramenta essencial para a valorização desta imagem.

A informação é fator fundamental na avaliação de uma empresa e a qualidade desta informação influencia diretamente das decisões dos investidores. Conforme Mahoney (1997) é uma importante ajuda para os analistas e investidores na tomada de decisão que se utilizam de conhecimentos buscando referências no processo de decisão e avaliação quanto ao investimento.

Figura 1: O processo de comunicação do profissional de RI.



Fonte: GUIA IBRI- BOVESPA de Relações com os Investidores (2008, P.18).

A figura acima demonstra a relação que a área de Relações com os Investidores desenvolve em relação à capacidade de identificar as reações do mercado frente às estratégias e as iniciativas da companhia (IBRI, 2008). Para o acompanhamento dessa demanda do mercado a área de R.I. articula as informações necessárias para o melhor desempenho de sua organização, observando a reação do mercado e sua performance.

Conforme Moraes (2008), as Relações com os Investidores se utilizam de um mecanismo chamado matriz de atributos, destinada “à avaliação de atributos de ações comparáveis e ao desenvolvimento de uma estratégia focada na diferenciação de produto por perfil de investimento”, ou seja, o autor atribui aos profissionais de Relações com os Investidores o desenvolvimento de ações para criar um diferencial competitivo do produto para a criação de valor para os investidores. Esses atributos estão relacionados à atuação das Relações com os Investidores do qual constitui fontes de onde os investidores extraem sua percepção de valor do capital acionário.

“A ação é um produto composto por ativos financeiros e atribuições de valor” (MORAES, 2008, p. 3). De acordo com este autor, o ativo financeiro é constituído pelo valor tangível do qual é otimizado pelo ativo informação e materializado seu

valor como um recurso estratégico através de fluxos de informações no processo de decisão de investimento e de capitalização do valor tangível.

Na medida em que a empresa sustentar a sua capacidade de continuar aumentando os seus rendimentos e lucros operacionais e divulgando adequadamente este fato ao mercado investidor, o preço das suas ações continuará a subir (MAHONEY, 1997). Isto reflete uma recompensa do mercado acionário pela atuação positiva da gestão da empresa. Já quando os rendimentos e lucros tornam-se paralisados ou entram em baixa, os investidores tendem a vender suas ações e a comprar as de outras companhias, que estejam em crescimento. (PROCIANOY e ROCHA, 2001).

2.2 Estrutura Organizacional

A sociedade contemporânea vivencia grandes mudanças tecnológicas e econômicas devido à globalização e a importância do conhecimento diante da velocidade das formas de comunicação. Contudo essas mudanças influenciam diretamente no comportamento das organizações exigindo formas mais eficientes e eficazes de estruturas organizacionais, que necessitam de adaptação ao ambiente. De acordo com estimativas, mesmo as maiores empresas sofrem uma reestruturação, pelo menos a cada dois anos (MORGAN, 1996).

Para o atendimento a clientes com níveis elevados de excelência, a empresa dependerá de uma estrutura organizacional planejada e que dê sustentação a todas as ações a ela pertinentes, para que desta maneira os funcionários tenham onde buscar as condições necessárias para a excelência no atendimento aos clientes e consequentemente cumprir seus objetivos organizacionais. De acordo com Biscoli e Cielo (2004) o conhecimento das estruturas organizacionais é necessário para a adequação às mudanças e às inovações na utilização, no cumprimento de suas necessidades.

2.2.1 Definições de Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional conforme Maximiano (2002) pode ser definida como a distribuição da autoridade e da responsabilidade, individualmente ou em grupo.

Para Hemsley e Vasconcellos (1989) a estrutura organizacional envolve a autoridade diante da divisão de atividades para todas as pessoas envolvidas no processo e a utilização das formas de comunicação para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Morgan (1996) define que para uma administração eficiente, à medida que as organizações crescem é necessária a distribuição das tarefas em responsabilidades departamentais. A distribuição, o agrupamento e a coordenação das tarefas podem definir a estrutura organizacional (MINTZBERG (1995); ROBBINS (2006).

Myers (1996) relaciona a organização diretamente à interação da estratégia, contexto organizacional e comportamento individual. Perrotti (2004) explica que é necessária a abordagem certa para o mercado, como também o produto ou serviço oferecido, bem como a importância da motivação das pessoas envolvidas, alinhadas ao objetivo da organização. Perrotti (2004) afirma que a estrutura da organização está vinculada à estratégia da empresa, a organização e a motivação.

Segundo Perrotti (2004), diante dessas mudanças as intervenções relacionadas à estrutura organizacional estão diretamente relacionadas à divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e das redes de relacionamentos informais.

Perrotti (2004) define a estrutura organizacional como sendo a facilitação das pessoas envolvidas quanto a combinação, coordenação e controle dos recursos e atividades com a finalidade de produzir valor. Ainda segundo Perrotti (2004) a finalidade da estrutura é de ser um processo de decisão na coerência dos objetivos da empresa e os propósitos do qual ela existe.

2.2.2 Componentes da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, para ser delineada, é necessária a definição das variáveis de acordo com as necessidades da organização e sua configuração determinada. Os componentes selecionados para esta pesquisa são:

- Responsabilidade/ Divisão de Tarefas.
- Autoridade.

2.2.2.1 Sistema de Responsabilidades

De acordo com Vasconcellos (1972) a responsabilidade se limita à execução das atividades, de acordo com sua obrigação. Para Gross (1973) a responsabilidade nas

organizações possui não somente as atribuições de mando ou direção, mas também a responsabilidade ampliada para seus subordinados.

Conforme Maximiano (2002) a responsabilidade atribuída à pessoa ou grupo de pessoas podem ser desempenhadas de acordo com seu cargo, do qual é constituído de tarefas ou responsabilidades.

De acordo com Pinto (2002) é relevante que se considerem alguns aspectos dentro dessas categorias para a definição do sistema:

Quadro 6 – Principais Aspectos da Responsabilidade.

Tipos de decisão	Principais aspectos a considerar
Sistemas de Responsabilidade (Divisão do trabalho)	• Definição do grau de especialização. • Definição de responsabilidades e tarefas • Definição das unidades de trabalho

Fonte: PINTO (2002, p.57).

O quadro 6 demonstra os tipos de decisões que devem ser tomadas na estruturação da organização, quanto à definição das responsabilidades das funções. Segue abaixo a especificação de cada:

- Definição do grau de especialização – “esse aspecto refere-se ao quão variadas se pretende que sejam as tarefas e responsabilidades das unidades de trabalho” (PINTO,2002). A frequência de ocorrência deste trabalho ou a quantidade de tarefas a ela atribuídas está diretamente envolvida com o grau de especialização.
- Definição de Responsabilidades e Tarefas – este aspecto se baseia na determinação das tarefas e responsabilidades atribuídas às unidades de trabalho (PINTO, 2002). Maximiano (2000) *apud* Pinto (2002) define que responsabilidade são deveres ou padrões de conduta, e tarefas são atividades operacionais que permitem a realização de responsabilidades.
- Definição de Unidades de trabalho - Segundo Pinto (2002) “cada uma das partes em que o trabalho foi dividido dá origem a uma unidade de trabalho”. Essa unidade de trabalho quando atribuída a uma pessoa se define como cargo, do qual é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional

sendo específica a pessoa executante quando as suas tarefas e responsabilidades, e quando é atribuída ao um grupo de pessoas, se define como departamento, ou seja, agrega cargos para a realização de uma função ou um conjunto de funções definidas pela escolha dos critérios de departamentalização (PINTO, 2002). Definidas as unidades de trabalho, departamentos e cargos, está concluída a divisão do trabalho.

2.2.2.2 Sistema de Autoridade

O conceito de autoridade se baseia no direito legal que o indivíduo possui para influenciar o comportamento de outra pessoa como também poder utilizar os recursos disponíveis pela organização (MAXIMIANO, 2002).

Para Robbins (2006) a autoridade significa direitos em relação à posição administrativa para dar ordens e ser obedecido e cada executivo recebe um grau de autoridade para realizar suas responsabilidades.

Autoridade significa o legítimo direito do gerente tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para atingir metas organizacionais (DAFT, 1999). Segundo Hemsley e Vasconcelos (1989), a distribuição da autoridade representa o poder de comando ou de decisões dentro das unidades existentes na organização. Esta autoridade pode ser centralizada, ou não. Esta distribuição da autoridade também implica na distribuição de responsabilidade, isto é, há obrigações e deveres ao longo da escala hierárquica.

Para Pinto (2002) a autoridade está relacionada à dimensão do direito que as pessoas podem exigir em relação à obediência a si, do qual envolve questões citadas por Maximiano (2000) de definição dos tipos de autoridade, definição da hierarquia, definição da amplitude de controle e definição dos graus de centralização e descentralização.

Quadro 7– Principais Aspectos da Autoridade.

Tipos de decisão	Principais aspectos a considerar
Sistema de Autoridade	• Definição dos tipos de autoridade. • Definição dos níveis hierárquicos. • Definição das amplitudes de controle. • Definição dos graus de centralização e descentralização

Fonte: PINTO (2002, p.57).

O quadro 7 contém os principais aspectos a serem considerados no sistema de Autoridade, na estruturação da organização. Seguem abaixo as especificações quanto a esses aspectos:

- Tipos de autoridade – Conforme Maximiano (2002) os tipos podem ser de Autoridade de Linha, do qual está relacionado diretamente com o superior e seu subordinado, onde o mesmo tem o direito de emitir ordens e esperar a obediência do seu subordinado ou de sua equipe, Autoridade de Assessoria que tem como função o aconselhamento das funções de apoio dando suporte aos gerentes de linha, e a Autoridade Funcional que está relacionada à determinação do que os outros devem fazer, e independe da relação de chefe-subordinado, mas sim de acordo com suas necessidades.
- Hierarquia - está diretamente relacionada à divisão vertical dos níveis de autoridade na relação de subordinação.
- Amplitude de controle – esta se baseia na quantidade de pessoas subordinadas a um cargo.
- Centralização e descentralização – Conforme Pinto (2002) refere-se ao grau em que a autoridade está concentrada em cargos ou em um departamento. Para Robbins (2006) a centralização é o grau em que o processo decisório está em uma única ponta da organização, na alta administração, e em contrapartida a descentralização envolve uma maior participação do baixo escalão no processo decisório.

Jensen e Meckling (1996) consideram o conhecimento quando se define a autoridade, pois tem relevância no poder de decisão em dois aspectos: 1) quando se tem o poder de decisão lhe é oferecido o conhecimento e 2) quando se tem o conhecimento pode ser lhe oferecido o poder de decisão.

2.3 Competências Gerenciais

As transformações e incertezas do ambiente externo à organização tornam o imprevisto cada vez mais cotidiano, se fazendo fundamental a noção de competência dentro da organização. Para Cauduro (2003) a noção de competência faz repensar o papel dos indivíduos dentro das organizações. O constante desenvolvimento dessas competências está disseminado pela cultura da organização, sendo ajustadas de acordo com suas necessidades.

2.3.1 Definições de Competências Gerenciais

Competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2000, p.21).

Competência então, seria um aglomerado de conhecimentos, atitudes e habilidades que afetariam a maior parte de um trabalho, podendo ser correlacionadas com o desempenho no trabalho, podendo ser medida e, de certa forma, aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento (CAUDURO, 2003)

Conforme Cauduro (2003) os conceitos de competências desenvolvidos por vários autores vão além do conceito de qualificação, pois se referem à capacidade de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, compreender e dominar novas situações de trabalho, pois a competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

O quadro 8 referencia alguns conceitos, representando as principais teorias de competências gerenciais:

Quadro 8: Conceitos de Competências Gerenciais.

Autores	Conceitos	Ênfase
Boterf (1999,p.109)	“Saber mobilizar e combinar os recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes) e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, numa situação específica”.	Combinação de recursos para ação em contextos variados.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Agregação de valor econômico e social
Parry (1998, p.60)	“ <i>Cluster</i> de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”.	Performance no trabalho
Zarifian (2001, p.68)	A competência é o “tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”	Entendimento prático de situações complexas

Fonte: Streit (2001, p.59).

O quadro anterior (8) aborda várias definições de autores com ênfase em diversos fatores, dos quais estão relacionadas à utilização de recursos, agregação de valor, performance do envolvido e praticidade na resolução de problemas.

Conforme Streit (2001, p.58) “a diversidade de situações excede as competências de um único indivíduo, que, em situações mais complexas, exige que as competências de uma rede possam convergir e associar-se, tornando compartilhadas as implicações de uma situação assumida de forma co-responsável”.

2.3.2 Recursos das Competências

As competências gerenciais são fundadas em recursos de competência, que são compostos pela sinergia gerada na aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo para a utilização, desenvolvimento de condições para buscar resultados superiores (BRETZKE, 2003). Ruas (2002) corrobora levando em consideração a importância do desempenho diante da missão proposta da empresa e da área.

Bretzke (2003) afirma que “as competências gerenciais desenvolvidas (junção de conhecimento, habilidade e atitude) são percebidas nos comportamentos (ações, percepções e pensamentos) e na utilização dos recursos disponíveis que resultam em serviços e/ou produtos”. Ruas (2002) classifica os recursos de competências conforme o quadro a seguir:

Quadro 9: Classificação de Recursos de Competências.

SABER (CONHECIMENTO)	• Conhecimento do ambiente. • Conhecimentos teóricos e conceituais. • Conhecimentos Operacionais.
SABER FAZER (HABILIDADES)	• Experiência Profissional Associada.
SABER SER/AGIR (ATITUDE)	• Atributos profissionais (Tácitos) • Atributos Pessoais

Fonte: Ruas *apud* Bretzke (2003, p. 30).

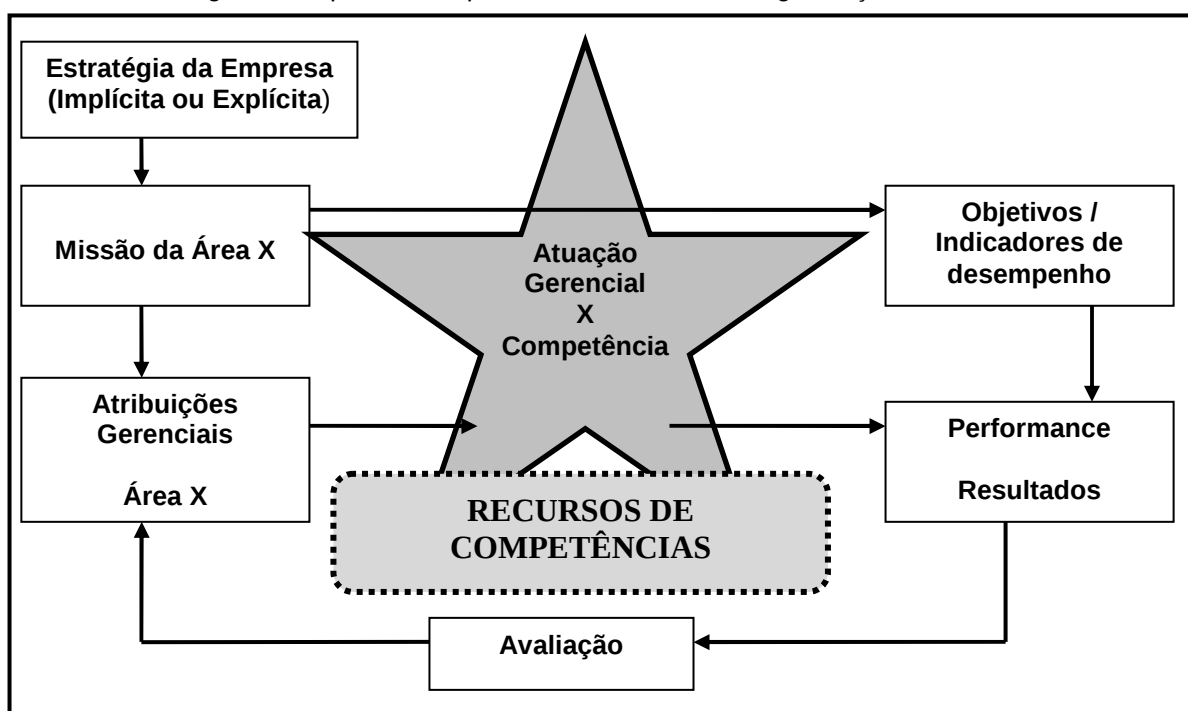
O quadro 9 apresenta as classificações e suas atribuições, que o indivíduo desempenha mediante sua função na organização.

De acordo com Bretzke (2003) os recursos são subdivididos dentro de suas categorias:

- Conhecimento (saber): são subdivididos em conhecimentos do ambiente (legislação, mercados e clientes, cultura regional, imagem externa da empresa, perspectivas e oportunidades, conhecimentos sociais, produtos e processos, etc.), conhecimentos gerais e teóricos (conceitos, disciplinas e conhecimentos aplicados) e conhecimentos operacionais (gestão de projetos, métodos, resolução de problemas, avaliação de desempenho funcional, relacionado a como agir ou como funcionar).
- Habilidades (saber fazer) englobam o aprendizado pela experiência profissional associada aos conhecimentos tácitos.
- Atitudes (saber ser/agir) são relacionadas aos atributos profissionais (como antecipar problemas, perceber fatos novos e insatisfações e permitem a percepção do meio e ação em outras circunstâncias) e aos atributos pessoais (capacidade de reagir a mudanças, gerir incertezas, capacidade de agir em grupo e comunicar-se).

Para Bretzke (2003) somente após a análise desses recursos é que a organização pode avaliar se o gestor tem as condições para desempenhar e superar as atribuições estabelecidas (metas, projetos, ações, e outras atividades provenientes do cargo) para sua área de responsabilidade.

Figura 2: Papel da Competência Gerencial nas Organizações.



Fonte: Ruas *apud* Bretzke (2003, p. 29).

A figura anterior (2) apresenta a importância dos recursos de competências na função gerencial para o cumprimento das estratégias empresariais. Conforme Ruas *apud* Bretzke (2003) os recursos de competências são essenciais para a atuação gerencial do profissional nas organizações. Estes recursos são formados pelo conhecimento, pelas habilidades e pelos atributos. Os conhecimentos do ambiente, teóricos, conceituais e operacionais, as habilidades associadas à profissão e os atributos profissionais e pessoais são condições necessárias para a realização de suas atividades na expectativa de gerar resultados superiores ao esperado.

3. METODOLOGIA

O objetivo do presente capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Notadamente, o objetivo central é identificar o papel da área de Relação com Investidores na perspectiva de quem executa tal autoridade e responsabilidade.

Evidencia-se o desenvolvimento de um questionário cujo objetivo foi buscar por meio de assertivas, os aspectos mais importantes e significativos entre as variáveis apresentadas.

Considerando-se os objetivos elencados para esta dissertação, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa exploratória. Conforme Babin, Hair, Money e Samouel (2005, p. 84) “a pesquisa exploratória é útil quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões”. A etapa exploratória buscou produzir subsídios para a criação do questionário utilizado na pesquisa por meio da especificação de variáveis e a geração de um conjunto de itens que foram utilizados na escala. De acordo com a definição de Babin, Hair, Money e Samouel (2005) quanto à destinação da pesquisa exploratória para a descoberta e não para o teste de hipótese, esta pesquisa se fez pertinente quanto à utilização deste método.

A presente pesquisa pode ser considerada quantitativa, pois procura quantificar os dados com a análise estatística (MALHOTRA, 2001). A pesquisa quantitativa utilizou o método de Survey (Levantamento) com a aplicação de questionários e teve como objetivo identificar o papel da área de Relações com os Investidores. O método Survey para obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes em relação ao seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e estilo de vida (MALHOTRA, 2001).

O modo de aplicação da pesquisa Survey foi de entrevista pessoal assistida por computador conforme o quadro 10:

Quadro 10: Modo de aplicação da pesquisa Survey.

Entrevista Eletrônica	
E-mail	Internet

Fonte: adaptado de Malhotra (2001, p.180).

A escala de atitude utilizada foi a do tipo Likert e os dados foram analisados com métodos estatísticos através do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* para tratamento dos dados.

Para compor o instrumento de pesquisa (apêndice 1) foram analisadas as propostas de trabalho para os cargos relacionados ao departamento de Relações com os Investidores oferecidas por agências de emprego, de forma a levantar as principais autoridades, responsabilidades e competências para a criação da escala de Likert.

Foram consideradas as atribuições mais importantes quanto à autoridade, responsabilidades e competências e a validação das assertivas e a validação semântica foram efetuadas por especialistas que verificaram a adequação das mesmas ao tema proposto.

3.1 Amostra e Sujeitos da Pesquisa

Conforme Babin, Hair, Money e Samouel (2005, p. 237) “o censo envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população” e a amostragem envolve o estudo de apenas uma parte dos elementos e tem como finalidade generalizar sobre todo grupo (STEVENSON, 1981) para esta pesquisa não foi possível colher os dados de todos os contatados, mas foram coletadas 108 respostas de empresas referentes aos segmentos analisados.

Foi enviada uma carta aos departamentos responsáveis pelas Relações com os Investidores e apresentada a pesquisa de mestrado que em seu conteúdo destacava a sua importância e em seu anexo remeteu-se o questionário de coleta de dados.

As cartas foram remetidas por meio eletrônico aos responsáveis pela área de Relações com os Investidores conforme cadastrado no Website BM&FBOVESPA.

Foram analisadas empresas dos segmentos abaixo:

- Novo Mercado de Governança Corporativa
- Nível 1 de Governança Corporativa
- Nível 2 de Governança Corporativa
- Segmento Tradicional

Tabela 4 : Amostra Ajustada de acordo com os questionários respondidos.

Segmento	Nível 1 da G.C.	Nível 2 da G.C.	Novo Mercado da G.C.	TOTAL C/ G.C.	Segmento Trad.	TOTAL
Total de empresas contactadas:	44	18	101	163	267	430
Nº de empresas que alegaram política de não responder a pesquisas ou que não se pronunciaram:	15	11	61	88	237	325
% de empresas que não participaram da pesquisa:	34 %	61%	60,4%	54%	88%	75%
Amostra ajustada de empresas que participaram da pesquisa:	29	7	40	76	32	108
% de empresas que participaram da pesquisa:	66 %	39%	39,6%	46%	12%	25%

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A tabela anterior (4) apresenta o resultado da participação das empresas na pesquisa de campo, onde se pode notar que houve maior contribuição das empresas localizadas no Nível 1 e no contraponto destes dados pode-se observar que as empresas de segmento tradicional oferece menor contribuição e exposição de informações pertinentes ao seu sistema de gestão. É importante destacar que apesar da não obrigação destas empresas de segmento tradicional em prestar contas, mesmo assim estas empresas responderam ao questionário e ainda indicam que possuem prestação de contas aos seus *stakeholders*.

3.2 Instrumento da Pesquisa

A construção do instrumento de pesquisa é um componente essencial para a qualidade das respostas e as variáveis de interesse devem ser parte de um quadro teórico mais amplo obtido através da etapa exploratória.

Esta pesquisa se utilizou de questionário para a coleta de dados, de acordo com Babin, Hair, Money e Samouel (2005, p. 212) “a criação de questionários é somente uma fase de vários passos da pesquisa em administração que se encontram relacionados”.

O tipo de escala para esta pesquisa está classificado como nominal para os dados de caracterização da amostra e para a avaliação das percepções dos respondentes. De acordo com Babin, Hair, Money e Samouel (2005, p. 181) “uma escala nominal usa números como rótulos para identificar e classificar objetos, indivíduos ou eventos”. Para Stevenson (2001) os dados nominais surgem quando se definem categorias e se conta o número de observações pertencentes a cada categoria. A escala para a avaliação das assertivas foi do tipo Likert do qual o respondente deu nota 1 para “Discordo Totalmente”, 2 para “Discordo Pouco”, 3 para “Concordo Pouco”, 4 para “Concordo Muito” e 5 para “Concordo Plenamente”. A alternativa 3 para “Concordo Pouco” foi considerada com a mesma pontuação e consideração referente a discordância.

Os dados referentes à percepção dos respondentes relacionada às competências gerenciais foram classificados como escala ordinal, pois de acordo com Babin, Hair, Money e Samouel (2005, p. 182) “uma escala ordinal é uma escala de ranqueamento” e de acordo com a percepção e critérios dos respondentes, estes ordenaram de 1 a 8 o grau de importância das competências.

Grupo 1 – Perfil dos Respondentes da Amostra

Para construção do instrumento de pesquisa foram utilizadas oito questões, consideradas *a priori* variáveis nominais do qual se fez à caracterização da amostra: Sexo, Idade, Cargo, Curso de Graduação, Grau de formação, Tempo de cargo, Classificação da empresa dos segmentos da Bovespa.

Grupo 2 – Indicadores de Competências

Nesta etapa, foram definidos indicadores de capacidades gerenciais para se verificar a percepção dos respondentes em relação ao grau de importância dessas capacidades na área de Relações com os Investidores.

Foram criados (8) oito indicadores que investigam a percepção dos respondentes acerca de competências atualmente requeridas pelas organizações em que atuam nesta área de R.I.

- Visão do mundo ampla e global.
- Capacidade de gerar resultados efetivos.
- Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.
- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
- Capacidade de negociação.
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.
- Capacidade de relacionamento interpessoal.
- Capacidade de comunicação.

Grupo 3 – Responsabilidades da Área de Relações com os Investidores

Mapear o contexto das responsabilidades/atividades da área de Relações com os Investidores por meio de (8) oito assertivas formuladas tratando dos componentes da estrutura do departamento de Relações com os Investidores quanto às responsabilidades e atividades destes profissionais.

1. Controla as informações de qualquer ocorrência da empresa para os *stakeholders* e para o mercado de capitais.
2. Divulga demonstrações contábeis da empresa aos *stakeholders*.
3. É responsável pela elaboração das políticas de informações.
4. Define o conteúdo do site de Relações com Investidores.
5. Responsabiliza-se na aplicação de critérios de precificação e valorização da empresa.
6. Controla e otimiza a base acionária.
7. É responsável pela captação de analistas para acompanhar a empresa mediante o mercado acionário.
8. É responsável pela avaliação contínua das respostas do mercado à atuação da empresa.

Grupo 4 – Autoridade da área de Relações com os Investidores

Buscou-se identificar o contexto de autoridade da área de Relações com os Investidores através de (9) nove assertivas formuladas para a referente pesquisa:

1. Decide autonomamente sobre comunicados à CVM e às Bolsas de Valores, imediatamente após a ciência, qualquer ato ou fato relevante relacionado aos negócios da Companhia.
2. Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos *stakeholders* sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior.
3. Define quais informações referentes ao desempenho e as operações da empresa devem ser divulgadas ao mercado.

4. Responde pela comunicação com a imprensa de assuntos de interesses dos *stakeholders* e mercado de capitais.
5. Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo.
6. Define as metas e objetivos em relação à base acionária.
7. Tem acesso aos relatórios gerenciais, diariamente, das demais áreas que retratam o desempenho da empresa.
8. Define as metas e objetivos para contribuir com a alavancagem do valor justo de mercado para seus títulos.
9. Informa periodicamente aos investidores as práticas de governança corporativa da empresa sem tê-las que submeter previamente a aprovação superior.

3.3 Coleta de Dados

O questionário foi o instrumento utilizado para a coleta de dados na pesquisa quantitativa e enviado aos endereços eletrônicos da área de Relações com os Investidores cadastrados na BM&FBOVESPA de cada empresa listada nos Níveis 1, 2, Novo Mercado e no Segmento Tradicional.

Os respondentes da pesquisa são os responsáveis relacionados a esta área, mas não necessariamente ocupam a função principal de R.I. Alguns questionários foram respondidos por profissionais que executam outras funções na área de R.I., e outros questionários por profissionais que constituem outros cargos na estrutura organizacional, mas que estão responsáveis para executar tais funções de R.I. Algumas empresas não possuem o departamento de R.I. e tal fato gera acúmulo de funções bem como autoridades e responsabilidades relacionadas a esta área, considerando que não pode-se generalizar os resultados obtidos.

A aplicação foi realizada no período de 01 de novembro a 05 de dezembro/2008. Em relação ao tempo gasto para responder, de 5 a 10 minutos seria suficiente previsto, mediante as 17 assertivas relacionadas às responsabilidades e a autoridade, os 8 indicadores de competências gerenciais e 8 dados nominais que compõem o

questionário. Não houve a necessidade da identificação da empresa ou do respondente para evitar qualquer tipo de interferência.

3.4 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados estatísticos foi realizado pelo programa do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) for Windows, versão 13.0 e foram utilizados os procedimentos específicos para a análise dos dados.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a distribuição de frequência para o agrupamento das classes conforme a classificação utilizada para esta pesquisa quanto à segmentação das empresas pesquisadas, com o intuito inicial de descrever o perfil dos respondentes pertencentes aos segmentos, a avaliação subjetiva dos respondentes quanto às competências gerenciais para a execução da função de Relações com os Investidores e a identificação das atribuições pertencentes a autoridade e a responsabilidade. Conforme Stevenson (2001, p. 33) “uma distribuição de frequências é um agrupamento de dados em classes, exibindo o número ou percentagem de observações em cada classe... e pode ser sob a forma de gráfico ou tabular”.

As atribuições referentes à Autoridade e Responsabilidade foram tratadas com métodos estatísticos relacionados a percentual de médias em relação à concordância das assertivas com o intuito de verificar se haveria distinção na autonomia mediante as empresas que possuem Governança Corporativa e as classificadas como segmento Tradicional.

Posteriormente foi realizado o teste de normalidade das assertivas e foi constatado que esta análise se utilizaria de teste não paramétrico para o tratamento dos dados. De acordo com Stevenson (2001, p. 308) os testes não paramétricos podem ser usados quando as hipóteses exigidas por outras técnicas não são satisfeitas ou em razão do pequeno tamanho da amostra.

Para análise entre as diferenças dos níveis da pesquisa foi utilizado o teste de análise de variância Kruskal-Wallis (K-W), do qual este se consiste na conversão dos dados em postos.

De acordo com Pontes (2000, p. 19):

“Comparações envolvendo mais do que dois tratamentos sem a utilização de controle local (característicos dos delineamentos inteiramente casualizados) são bastante utilizados em todas as áreas da ciência e o teste não paramétrico mais utilizado para este tipo de comparação é o teste proposto por Kruskal e Wallis (1952)”.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa, a pesquisa analisou os dados nominais identificando o perfil dos executivos que executam o papel da área de Relações com os Investidores das empresas da amostra.

4.1 Análise Descritiva: Perfil dos Respondentes da Amostra

Foram respondidos 108 questionários e neste primeiro momento serão apresentadas as características elementares dos respondentes.

4.1.1 Classificação da Empresa no Segmento na BM&FBOVESPA.

A pesquisa foi respondida por 76 empresas que aderiram voluntariamente a Governança Corporativa e 32 empresas que estão classificadas como Tradicional.

Conforme a tabela a seguir (5), a amostra foi composta por 26,9% de empresas que possuem a adesão formal ao Nível 1, 6,5% de percentual referente ao Nível 2, e o Novo Mercado obteve um percentual de 37%. Para o segmento Tradicional este percentual é de 29,6%, do qual estas empresas não possuem a adesão voluntária das normas de Governança estabelecidas pela BM&FBOVESPA.

Tabela 5: Distribuição de frequências das empresas respondentes

Segmentos	Frequência	Percentual
Nível 1	29	26,9
Nível 2	7	6,5
Novo Mercado	40	37,0
Tradicional	32	29,6
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

De acordo com os dados da amostra, 46% das empresas que se enquadram em um dos Níveis de Governança responderam o questionário e para o segmento Tradicional o percentual foi representado por apenas 25% das empresas deste segmento.

4.1.2 Classificação por Sexo do Respondente da Pesquisa.

De acordo com a tabela a seguir (6), em relação ao sexo do respondente responsável pela área de Relação com os Investidores, a amostra está composta por 60,2% do sexo masculino e 39,8% do sexo feminino do qual possuem a autoridade e as responsabilidades da função.

Tabela 6: Distribuição de Frequência do Respondente por Sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	65	60,2
Feminino	43	39,8
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Conforme exibido na tabela 7, o percentual referente ao sexo com o segmento da empresa, em todos os níveis de governança como também no segmento Tradicional, o sexo masculino predomina, sendo que para o Nível 1 este percentual é de 62%, para o Nível 2 o percentual é 71,4%, para o Novo Mercado este percentual é de 52,5% e para o segmento Tradicional o percentual é de 65,6%. O nível que apresenta o sexo feminino com maior representação é o Novo Mercado com 47,5%, ficando Nível 1 com 38%, o segmento Tradicional com 34,4% e o Nível 2 com 28,6%.

Tabela 7: Distribuição do respondente por sexo em relação ao segmento

Segmento/ N° de Respondentes	Masculino	%	Feminino	%	Total
Ref. ao Sexo					
Nível 1	18	62	11	38	29
Nível 2	5	71,4	2	28,6	7
Novo Mercado	21	52,5	19	47,5	40
Tradicional	21	65,6	11	34,4	32
					108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

4.1.3 Curso de Graduação do Respondente da Pesquisa

Conforme a tabela a seguir (8), a pesquisa apresenta o curso de Administração como principal curso superior entre os respondentes ficando com 42,6% de percentual, o curso de Economia com 19,4%, o de Ciências Contábeis com 12%, Engenharia com 5,6% e Outros cursos de nível superior com 20,4%.

Tabela 8: Distribuição de Frequência referente ao curso de graduação

Curso de Graduação	Frequência	Percentual
Administração	46	42,6
Ciências Contábeis	13	12,0
Economia	21	19,4
Engenharia	6	5,6
Outros	22	20,4
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

4.1.4 Grau de Formação Acadêmica.

Para a coleta dos dados, a pesquisa foi composta por 5 grupos: Graduação, Especialização/MBA, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado.

Tabela 9: Distribuição do Sexo do Respondente e seu Grau de Formação

	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Doutorado	%	Pós-Doutorado	%	Total
Masculino	17	26,1	38	58,5	10	15,4	0	0	0	0	65
Feminino	9	21	27	62,8	7	16,2	0	0	0	0	43
											108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A tabela 9, aponta que percentualmente o sexo masculino possui grau de formação superior ao sexo feminino. Em relação a Graduação o sexo masculino apresenta percentual de 26,1, deixando o sexo feminino com 21%, quanto a Especialização o

sexo feminino predomina com 62,8% enquanto o sexo masculino apresenta 58,5% de percentual, para o curso de Mestrado a diferença entre os dois gêneros não é significativa pois o feminino apresenta 16,2% e o masculino com 15,4%. Para os cursos de Doutorado e Pós-Doutorado a amostra não apresentou respondentes que possuíam estes cursos em sua formação acadêmica.

Tabela 10: Distribuição do Segmento em relação ao grau de formação acadêmica

Segmentos/ Grau de Formação Acadêmica	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Total
Nível 1	8	27,6	16	55,2	5	17,2	29
Nível 2	2	28,6	4	57,1	1	14,3	7
Novo Mercado	8	20	26	65	6	15	40
Tradicional	8	25	19	59,4	5	15,6	32
							108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A tabela 10 apresenta que o Novo Mercado possui os respondentes com maior grau de Especialização/MBA representado com percentual de 65%, deixando o curso de graduação com 20% e o mestrado com 15%. Para os outros segmentos as diferenças não são representativas quanto à diferenciação dos níveis em relação à formação dos seus respondentes, pois o nível 1 apresenta o percentual de 55,2% para a Especialização, 27,6% para a Graduação e para o Mestrado 17,2. Para o Nível 2 a Especialização ocupa um percentual de 57,1%, a Graduação com 28,6% e o Mestrado com 14,3%. Para o segmento Tradicional a Especialização ocupa 59,4%, a Graduação 25% e o Mestrado com 15,6%.

Tabela 11: Distribuição das funções em relação ao grau de formação acadêmica

Função/ Grau de Formação Acadêmica	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Total
Função Principal de RI	9	15,2	40	67,8	10	17	59
Outra função na área de RI	12	40	14	46,7	4	13,3	30
Outra função na empresa	5	26,3	11	57,9	3	15,8	19
							108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Conforme a tabela anterior (11), os respondentes que ocupam a função principal de Relações com os Investidores estão buscando o aperfeiçoamento acadêmico, adquirindo conhecimentos após a graduação. Esta função principal de Relações com os Investidores possui o percentual elevado de respondentes que possuem uma formação de pós-graduação (84,8%), pois 67,8% possuem o curso de Especialização/MBA e 17% o curso de Mestrado, deixando os respondentes que possuem apenas a Graduação com apenas 15,2%. Para os outros cargos dentro da área de R.I. o percentual de respondentes que buscam o aperfeiçoamento acadêmico é bem inferior em relação ao cargo principal, pois 46,7% possuem o curso de Especialização/MBA e apenas 13,3% o curso de Mestrado, ficando a Graduação com o percentual de 40%. Para os outros cargos na organização responsáveis pela área de R.I., 57,9% possuem Especialização/MBA, 26,3% a Graduação e 15,8% o Mestrado.

4.1.5 Idade do Respondente da Pesquisa.

Neste item a pesquisa foi composta por 4 grupos classificados nas seguintes ordens: Respondentes com até 29 anos, de 30 a 45 anos, de 45 a 60 anos e respondentes com mais de 60 anos.

Tabela 12: Distribuição de Frequência dos Respondentes em Relação à Idade

Idade	Frequência	Percentual
Até 29 anos	29	26,9
De 30 a 45 anos	37	34,3
De 45 a 60 anos	36	33,3
Acima de 60 anos	6	5,6
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A tabela 12 apresenta dados em relação à idade do respondente que representou a área de Relações com os Investidores nesta pesquisa e o maior percentual foi o de respondentes que possuem idades entre 30 a 45 anos, pois estes representam 34,3%, porém não possui diferenças significativas quanto ao percentual dos respondentes que possuem idades entre 45 a 60 anos e representam um percentual

de 33,3%, os respondentes com até 29 anos possuem um percentual de 26,9% e para aqueles que estão com idade acima de 60 anos este percentual é de 5,6%.

Tabela 13: Distribuição da Idade do respondente em relação ao segmento

Segmentos/ Idade	Até 29 anos	%	de 30 a 45 anos	%	de 45 a 60 anos	%	acima de 60 anos	%	Total
Nível 1	5	17,2	10	34,5	11	38	3	10,3	29
Nível 2	3	42,9	3	42,9	1	14,2	0	0	7
Novo Mercado	16	40	16	40	8	20	0	0	40
Tradicional	5	15,6	8	25	16	50	3	9,4	32
									108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Conforme a tabela 13, o perfil relacionado à idade dos respondentes é diversificado em relação ao segmento em que ocupa na BM&FBOVESPA, mostrando que nos segmentos de Nível 2 (85,80%) e Novo Mercado (80%) a idade predominante está nos respondentes de até 29 anos e respondentes que possuem idades entre 30 a 45 anos, já para o Nível 1 e o segmento Tradicional possuem na sua maioria respondentes com idades entre 30 a 60 anos, representado respectivamente pelo percentual de 72,5% para o Nível 1 e 75% para o Tradicional.

4.1.6 Classificação da Função ou Cargo do Responsável pela Área de Relações com os Investidores.

A tabela 14 representa o percentual das funções dos respondentes responsáveis pela área de Relações com os Investidores, quanto as empresas que estão aderentes voluntariamente as normas 90% refere-se ao N.1, 86% ao N.2, 85% ao Novo Mercado que foram preenchidas por responsáveis pela área de R.I.. Diante do percentual do segmento Tradicional com 72% pode-se inferir que as organizações que não possuem a Governança Corporativa de forma voluntária estão preocupadas com a disseminação de informações e do relacionamento com o mercado, pois estas empresas possuem esta área para a intermediação entre o mercado e a organização.

Tabela 14: Distribuição de Funções/Cargos em relação aos Segmentos

Responsável pela Área de R.I. / Segmentos	Função Principal de RI	Outra função na área de RI	%	Outra função na empresa	%	Total
Nível 1	16	10	90	3	10	29
Nível 2	3	3	86	1	14	7
Novo Mercado	22	12	85	6	15	40
Tradicional	18	5	72	9	28	32
						108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A amostra caracteriza que 10% das empresas pesquisadas aderentes do Nível 1, 14% do Nível 2, 15% do Novo Mercado e 28% do Segmento Tradicional não possuem a área de R.I. formalmente dentro da estrutura organizacional da empresa deixando a autoridade e a responsabilidade a outro cargo dentro dessa estrutura.

Esta pesquisa demonstra que várias organizações possuem outras áreas responsáveis pela Relação com os Investidores, deixando a execução por outra função dentro da organização, acumulando funções, autoridades e responsabilidades.

A função destinada ao Relacionamento com os Investidores deveria ser coordenada por profissionais que tenham envolvimento direto com o mercado acionário e com as partes interessadas, preservando sua independência para a detecção de conflitos e conciliação dos interesses dos envolvidos, norteando as práticas de Governança Corporativa. A área de Relações com Investidores é constituída basicamente para a execução da Governança Corporativa na Organização, formalmente, voluntária ou não, pois a execução dessa governança exige a criação de um ambiente de controle baseado na distribuição de poder com o propósito de conciliar interesses entre as partes interessadas para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e eficaz mediante os resultados obtidos.

Com os resultados da amostra pode-se inferir que as organizações que não estão aderentes de forma voluntária à Governança, estão estruturando suas organizações quanto à execução da governança corporativa pela área de Relações com os Investidores, pois este segmento classificado como Tradicional obteve um

percentual de 75% de respondentes que ocupam a função diretamente relacionada a este departamento.

4.1.7 Tempo na Área de Relações com os Investidores

Esta amostra está classificada em 4 grupos nas seguintes ordens: respondentes que estão na área de R.I. até 1 ano, entre 1 ano a 3 anos, entre 3 a 5 anos e acima de 5 anos.

Tabela 15: Distribuição do respondente em relação ao tempo de experiência na área de R.I.

Função/Tempo na Área	Até 1 Ano	%	De 1 a 3 anos	%	De 3 a 5 anos	%	Acima de 5 anos	%	Total
Função Principal de RI	10	17	22	37,3	11	18,6	16	26,1	59
Outra função na área de RI	11	36,7	7	23,3	6	20	6	20	30
Outra função na empresa	7	36,8	4	21,1	0	0	8	42,1	19
									108

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Para os respondentes que ocupam a função principal, o tempo de experiência na área conforme a amostra está entre 1 a 3 anos representado pelo percentual de 37,3% e para os respondentes com mais de 5 anos este percentual é de 26,1%. Pode-se inferir que estes respondentes com experiência de 1 a 3 anos, ou acima de 5 anos executam esta função desde a implementação das normas de governança na sua organização, pois conforme a pesquisa as empresas estão aderindo a governança no momento de sua abertura de capital ou quando não, estão executando a governança para a otimização da imagem da organização diante do mercado acionário e das exigências do mercado internacional, e esta função dentro da organização é relevante para a divulgação e disseminação das informações pertinentes às pessoas envolvidas na organização. Para o exercício de outra função dentro da área de Relações com os Investidores o percentual é de 36,7% para os respondentes que possuem até 1 ano neste cargo. Para outras funções dentro da organização o percentual é de 42,1% de respondentes que executam esta atividade há mais de 5 anos, acumulando funções, autoridades e responsabilidades.

4.2 Competência Gerencial

Conforme a tabela apêndice 2, para a tabulação dos dados referentes às competências gerenciais que implicam na administração e formação do profissional de R.I. levou-se em consideração todos os respondentes pertencentes às 4 classificações de segmentos da amostra desta pesquisa, classificando-a de acordo com as percepções dos respondentes as competências mais requeridas para a execução da função e que estão demonstrados nessa tabela.

A tabela a seguir (16) contém a classificação da análise estatística de ranqueamento das competências gerenciais requeridas para a função, foram considerados 102 questionários válidos para esta análise.

Tabela 16 - Classificação das Competências Gerenciais

Competências	Somatória das Colocações	Classificação por Importância
Capacidade de comunicação	320	1º
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	389	2º
Capacidade de relacionamento interpessoal	456	3º
Visão do mundo ampla e global	479	4º
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	492	5º
Capacidade de gerar resultados efetivos	518	6º
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	521	7º
Capacidade de negociação	574	8º

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

De acordo com o resultado da amostra conforme a tabela 16, quanto a ordenação das competências gerenciais mais requeridas mediante a percepção do respondente, a capacidade de comunicação obteve o primeiro lugar na classificação com ordenação da competência gerencial mais importante para a execução da função.

- **1ª Classificada: Comunicação**

A comunicação é uma ferramenta fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho e, para os profissionais que atuam na área de Relações com os Investidores, é imprescindível a comunicação efetiva em todas as suas formas: escrita, oral e gráfica. Pois para esta área que atua como interface entre a organização e o mercado acionário e preciso saber explicar de forma clara as informações, expondo suas idéias e pontos de vista, também como a articulação dessas informações e transmiti-las de forma significativa e apropriada, pois a disseminação e controle das informações são aspectos relevantes do gerenciamento. A execução das boas práticas de Governança estimula a comunicação exigindo um maior nível de transparência (*disclosure*) nas companhias, pois de acordo com a adesão feita aos níveis diferenciados de Governança Corporativa, esta área que se relaciona com o mercado fica comprometida em divulgar as informações aos *stakeholders*. Quintella (2007), afirma que esta área de R.I. é responsável pela comunicação quando se trata de informações financeiras ao mercado, levando em consideração o comprometimento da transparência no processo de comunicação eficaz.

- **2ª Classificada: Capacidade de Comprometer-se com os Objetivos da Organização**

Esta competência gerencial, classificada como a segunda mais requerida pela amostra analisada, demonstra a necessidade dessa área de Relações com os Investidores atuando junto a organização diante dos objetivos definidos pelas estratégias da organização. Esta área de Relações com os Investidores atua diretamente com informações entre o mercado e a organização, com o propósito de executar as boas práticas de governança corporativa, sendo ela aderente de forma voluntária ou não ao normativo, pois de acordo com Bertin e Watson (2007) a execução da governança corporativa é fundamental para assegurar a rentabilidade e o crescimento da organização diante do mercado globalizado. Esta área também participa no processo de estratégias quanto a informações financeiras, pois o propósito está no processo de avaliação dos acionistas e nas suas tomadas de

decisões quanto à avaliação da empresa, pois este processo por parte do acionista deve ser favorável à organização.

3ª Classificada: Capacidade de Relacionamento Interpessoal

Os profissionais que atuam nesta área procuram aperfeiçoar suas habilidades quanto aos relacionamentos, sejam eles internos ou externos, pois como atuantes executantes da governança corporativa, estes profissionais possuem relacionamentos com diversos públicos, e podemos citar primeiramente os internos, sendo eles as pessoas que participam nesta área com diversos cargos, compartilhando informações necessárias da empresa e importantes para a função principal desta área. Podemos considerar outros públicos internos: os *stakeholders* que participam do processo de governança, sendo eles, acionistas, proprietários, direção executiva, conselho administrativo, e que estes por sua vez, possuem definidos diante da governança, o poder, as responsabilidades e as autoridades que competem a eles. Os *stakeholders*, considerados externos também são relevantes nesta cadeia de relacionamento, pois estes públicos estão diretamente envolvidos nos negócios da organização como os credores, fornecedores, clientes e a sociedade como um todo. Kunsch (1999), cita que diante dos acontecimentos, a definição do seu público interno, externo e misto é necessária para o executante da governança, pois é através dessa classificação que são delineadas as ações dentro das perspectivas da organização.

4ª Classificada: Visão do Mundo Ampla e Global

Esta competência gerencial exige dos profissionais que atuam nesta área de Relações com os Investidores todos os recursos disponíveis para se obter uma visão sistêmica da organização e do mercado em que atua. Streit (2001) *apud* Parry (1998), define que estas competências estão relacionadas à performance do profissional, e que este deve possuir um *cluster* de conhecimentos (ambientes, conceituais e operacionais), de atitudes (ações diante dos problemas, fatos novos,

capacidade de reação diante de diversas situações) e habilidades (experiência profissional), para a realização de uma atividade.

5ª Classificada: Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Os profissionais de Relações com os Investidores atuam em um mercado altamente volátil, principalmente de outubro de 2008 aos dias de hoje (janeiro/2009) pois o mercado acionário brasileiro vem sofrendo com a recessão mundial diante dos problemas relacionados a créditos nos Estados Unidos, e estes profissionais das empresas brasileiras, atuantes no mercado acionário, estão se esforçando para que as informações diante da economia mundial, não prejudiquem a valorização das ações de suas empresas, pois informações de recesso mundial ou informações da própria empresa podem prejudicar a imagem da organização diante dos desafios e problemas que estas organizações podem estar enfrentando, diretamente ou indiretamente. O imprevisto está cada vez mais inserido nas organizações diante do ambiente externo, com isso é fundamental a noção das competências dentro desta área, pois conforme Cauduro (2003) as competências estão em constante desenvolvimento mediante o papel do indivíduo dentro da organização disseminado pela cultura organizacional ajustadas com suas necessidades.

6ª Classificada: Capacidade de gerar resultados efetivos

Conforme Fleury e Fleury (2000), a competência é a transferência de conhecimentos, habilidades e ações responsáveis para agregar valor à organização e às pessoas envolvidas. O profissional de Relações com os Investidores utiliza as boas práticas de governança para obtenção de uma imagem corporativa que atribua credibilidade diante do mercado acionário, com o propósito de otimizar suas ações para a comercialização das mesmas. Conforme o IBRI (2006) esta área faz parte da administração estratégica da empresa, da qual as atividades de comunicação contribuem positivamente para uma justa avaliação da empresa.

7ª Classificada: Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades

Este profissional de Relações com os Investidores atua em uma economia global, na qual as empresas estão constantemente sofrendo as mudanças externas e diante dessa perspectiva estes profissionais estão sempre se deparando com situações complexas das quais assumem responsabilidades diante dessas situações. Streit (2001) *apud* Boterf cita que as competências gerenciais é uma combinação de recursos pessoais e de ambiente para a definição de suas ações em situações diversas.

8ª Classificada: Capacidade de negociação

Esta competência se desenvolve no princípio de transformar as informações em credibilidade para seus *stakeholders*, pois estes nortearão suas ações mediante informações disponíveis no momento de tomadas de decisão quanto às ações da empresa. Moraes (2006) cita que este profissional constitui fontes do qual os investidores extraem a sua percepção em relação ao valor do capital acionário.

4.3 Percepção Geral dos Respondentes sobre o Sistema de Autoridade e Responsabilidades

Neste grupo de análise procurou-se identificar o nível de autonomia e de disponibilidade que os respondentes recebiam das empresas para que suas respostas fossem imediatas no sentido de manter informados os *stakeholders*. Procurou-se levantar também se estes representantes das organizações se posicionam perante a mídia, se representam a empresa perante a CVM, entre outros itens de interesse.

4.3.1 Sistema de Autoridade

O grupo de assertivas relacionadas à autoridade procurou compreender a amplitude de ações que a área de R.I. possui no exercício de sua atividade e quanto ela efetivamente responde pela empresa aos acionistas vendo-os como suas prioridades.

1ª Assertiva relacionada à Autoridade

Nesta assertiva procurou-se identificar o grau de consciência e a percepção do respondente sobre a autoridade que possui quanto a sua relação com os *stakeholders* e o desdobramento de suas ações no sentido de alimentá-los de informação a respeito dos fatos pertinentes a empresa.

Tabela 17: Distribuição de Frequência – 1ª Assertiva relacionada à Autoridade

Decide autonomamente sobre comunicados à CVM e às Bolsas de Valores, imediatamente após a ciência, qualquer ato ou fato relevante relacionado aos negócios da Companhia.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	35	32,4
Concordo Muito ou Plenamente	48	44,4
Ponto Neutro	25	23,1
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Os dados apresentados indicam uma baixa autonomia da área de R.I. que possui a autoridade de apresentar os dados da organização para os *stakeholders*. Menos da metade dos respondentes indicam possuir autonomia para transitar com as informações aos *stakeholders* o que está representado por 44,4% dos respondentes efetivamente. Neste caso é importante considerar se os respondentes que indicaram o ponto neutro ou discordam preferem o sistema de compartilhamento de informações e decisões conjuntas com sua equipe ou mesmo com a liderança.

2ª Assertiva relacionada à Autoridade

Esta assertiva procurou identificar a autoridade quanto à disponibilidade em ceder informação aos *stakeholders* sempre que solicitado e sem que seja necessária a autorização de superiores, o que oferece fluxo rápido dos dados ao interessado. Compreendendo que o sistema de autoridade, na visão de Pinto (2002) trata da amplitude de controle e graus de centralização e descentralização nas organizações, pode-se, a seguir identificar as atitudes dos analistas frente a sua função.

Tabela 18: Distribuição de Frequência – 2ª Assertiva relacionada à Autoridade

Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos <i>stakeholders</i> sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	5	4,6
Concordo Muito ou plenamente	94	87,0
Ponto Neutro	9	8,3
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A agilidade na prestação de contas e a disponibilidade para ceder dados quando solicitado são bastante altas sendo uma prática para 87% dos respondentes. Neste caso, pode-se entender que a área de R.I. se posiciona em nome da organização por reconhecimento da empresa. Ainda sobra espaço para ocupação, estas informações são de extrema relevância ao investidor e como constatado ainda existe espaço para a área de R.I. cumprir seu compromisso como expresso nestes 12,9% que ainda não o faz.

3ª Assertiva relacionada à Autoridade

Esta assertiva procura identificar se são estabelecidos critérios sobre a divulgação das informações da organização aos investidores, ou se o participante é quem estabelece os filtros que darão a forma e o conteúdo que devem ser disseminados.

Tabela 19: Distribuição de Frequência – 3ª Assertiva relacionada à Autoridade

Define quais informações referentes ao desempenho e as operações da empresa devem ser divulgadas ao mercado.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	9	8,3
Concordo Muito ou Plenamente	84	77,8
Ponto Neutro	15	13,9
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Esta autonomia está estabelecida para a maioria dos profissionais respondentes representados por 77,8% destes que concordam muito com a afirmação e menos de 30% (formados por respondentes que discordam e os respondentes do ponto neutro) discordam desta liberdade e autonomia que lhe são atribuídas, o que leva a inferir que estas decisões são compartilhadas quando o respondente ocupa outros cargos, ou quando esta empresa estiver no segmento Tradicional.

4ª Assertiva relacionada à Autoridade

Esta assertiva procurou identificar o grau de autonomia utilizada por estes respondentes quanto à condição de seu posicionamento frente aos *stakeholders* e mercado de capitais através da imprensa.

Tabela 20: Distribuição de Frequência – 4ª Assertiva relacionada à Autoridade

Responde pela comunicação com a imprensa de assuntos de interesses dos <i>stakeholders</i> e mercado de capitais.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	20	18,5
Concordo Muito ou Plenamente	63	58,3
Ponto Neutro	25	23,1
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Pode-se observar que 58% destes profissionais respondem pela organização perante os acionistas e imprensa, entretanto, há que se considerar que a diferença é mínima destes indicadores em relação aos que não respondem. Este dado indica autonomia moderada da área de R.I. e que muitas organizações não disponibilizam esta autoridade a esses profissionais.

5ª Assertiva relacionada à Autoridade

Através desta assertiva buscou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto à importância de seu papel para a empresa e as expectativas que são levantadas quanto ao exercício da função e o sentido que podem oferecer para as atitudes da organização considerando a qualidade das informações das quais ele é possuidor.

Tabela 21: Distribuição de Frequência – 5ª Assertiva relacionada à Autoridade

Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	2	1,9
Concordo Muito ou Plenamente	89	82,4
Ponto Neutro	17	15,7
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Para 82,4% dos respondentes seu papel na empresa é estratégico e de grande responsabilidade diante de sua autoridade no que tange a busca de informações e o uso adequado das mesmas para o direcionamento da organização no sentido de modernização e busca de inovações com o objetivo de fazer frente ao mercado competitivo. O IBRI (2006) afirma que este profissional assume um papel estratégico mediante a comunicação efetiva para obter uma avaliação justa da empresa junto aos seus *stakeholders*. Pode-se inferir que 15,7% de percentual que estão classificadas no ponto neutro discordam deste resultado, seja por motivo de que a organização esteja classificada como segmento Tradicional não possuindo obrigatoriedade de execução das normas de governança ou que esta organização não possui a área e que este cargo esteja sendo executado em conjunto com outra função.

6ª Assertiva relacionada à Autoridade

Nesta assertiva procurou-se identificar a percepção dos respondentes sobre sua autoridade quanto ao estabelecimento de metas e aos objetivos que são traçados a bases acionárias.

Tabela 22: Distribuição de Frequência – 6ª Assertiva relacionada à Autoridade

Define as metas e objetivos em relação à base acionária.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	16	14,8
Concordo Muito ou Plenamente	62	57,4
Ponto Neutro	30	27,8
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Esta amostra demonstra que as organizações possuem 57,4% de percentual que estabelecem a esta área de Relações com os Investidores a autoridade de interferir em metas e objetivos em relação à base acionária, isto porque envolve a relação direta deste profissional com a administração estratégica da organização. Bretzke (2003) *apud* Ruas cita que a atuação gerencial com suas competências está diretamente ligada a estratégias da organização, bem como a missão da organização, a função gerencial através de suas competências influencia nos objetivos e indicadores de desempenho com o objetivo de alcançar os resultados através de sua performance, porém 42,6% não atribuem estas funções a esta área de R.I., deixando muitas vezes a outro cargo dentro da organização.

7ª Assertiva relacionada à Autoridade

Buscou-se identificar também a percepção dos respondentes sobre o quanto as organizações os mantêm alimentados de dados e recursos para que eles possam prontamente, disponibilizar as informações pertinentes aos *stakeholders* e o quanto, desta forma os mantêm envolvidos e atualizados com os fatos da organização. Este é um dos fatores mais importantes do papel do R.I. e que faz total relação com o processo de comunicação.

Tabela 23: Distribuição de Frequência – 7ª Assertiva relacionada à Autoridade

Tem acesso aos relatórios gerenciais diariamente das demais áreas que retratam o desempenho da empresa.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	10	9,3
Concordo Muito ou Plenamente	77	71,3
Ponto Neutro	21	19,4
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Os resultados encontrados indicam sintonia entre as áreas das organizações com o R.I., já que 71,3% recebem informações gerenciais para elaboração de seus procedimentos, considerando que a informação é ponto fundamental das organizações com os acionistas e que as organizações que estão alocadas nas novas modalidades de governança corporativa, pode-se então observar que esta afirmativa ainda precisa ser mais bem trabalhada nas organizações para que a área de R.I. possa cumprir com o compromisso assumido pelas organizações junto à CVM. Os dados referentes aos discordantes estão relacionados ao fato de que a organização não utiliza esta área como estratégia da organização.

8ª Assertiva relacionada à Autoridade

Esta assertiva procura entender a exata medida em que a área de R.I. está inteirada com os propósitos da organização e que as experiências dos profissionais que executam tais funções podem ser valorizadas pela empresa na medida em que ele oferece a contribuição quanto a definição de objetivos que serão bem valorizados e reconhecidos pelo mercado.

Tabela 24: Distribuição de Frequência – 8ª Assertiva relacionada à Autoridade

Define as metas e objetivos para contribuir com a alavancagem do valor justo de mercado para seus títulos.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Muito	29	26,9
Concordo Muito ou Plenamente	46	42,6
Ponto Neutro	33	30,6
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Neste caso pode-se notar que poucas áreas de R.I. realmente se vêem representativas para a definição de objetivos e metas, fato que contraria absolutamente a assertiva número 5 onde o profissional entende que tem um papel estratégico para a organização mas que não é considerado quanto a oferta de estimativa de metas e objetivos, algo que pode significativamente favorecer o crescimento da organização. Este fato remete ao entendimento que ainda se fragmenta a autoridade tornando as áreas afins pouco integradas com o objetivo maior da organização. Este é um indicador relevante e preocupante por tudo o que ele pode representar de distanciamento da organização com os objetivos dos acionistas.

9ª Assertiva relacionada à Autoridade

Neste item procurou atender ao interesse de saber se o profissional de R.I. cumpre com o objetivo maior que é fornecer informação ao investidor diretamente ou se estes dados são examinados antes de serem divulgados.

Tabela 25: Distribuição de Frequência – 9ª Assertiva relacionada à Autoridade

Informa periodicamente aos investidores as práticas de governança corporativa da empresa sem tê-las que submeter previamente a aprovação superior		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	15	13,9
Concordo Muito ou Plenamente	71	65,7
Ponto Neutro	22	20,4
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Pode-se notar que as informações são submetidas aos superiores das áreas de R.I. antes de serem divulgadas ao mercado. Apenas 65,7% dos respondentes mantêm contato direto com o investidor sem ter de desviar o caminho da comunicação expondo os dados aos seus superiores. Este dado indica baixa autonomia, considerando que esta área é identificada por ser o elo forte de relacionamento do investidor com a organização. Pode-se inferir que os discordantes desta amostra são organizações onde não são bem definidos os elementos de autoridade e poder a área de Relações com os Investidores

4.3.2 Sistema de Responsabilidades

1ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Esta assertiva procura identificar as atitudes que a área de R.I. tem diante das tarefas sob sua responsabilidade. Demonstra a iniciativa da área de R.I. sobre o que faz e se age quando necessário e a capacidade de administrar informações da empresa.

Tabela 26: Distribuição de Frequência – 1ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Controla as informações de qualquer ocorrência da empresa para os <i>stakeholders</i> e para o mercado de capitais.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	6	5,6
Concordo Muito ou Plenamente	83	76,9
Ponto Neutro	19	17,6
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Quase 77% dos respondentes asseguram que possuem o controle das informações pertinentes à organização, entretanto os respondentes que discordam ou que estão classificados no ponto neutro mostram que mesmo a área de Relações com os Investidores possui um papel estratégico nas comunicações, estas organizações restringem as informações que lhe são passadas.

2ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Considerando que a divulgação das informações contábeis são consideradas como obrigação das empresas, procurou-se identificar quantas empresas fazem a divulgação destes dados.

Tabela 27: Distribuição de Frequência – 2ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Divulga demonstrações contábeis da empresa aos <i>stakeholders</i>		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	3	2,8
Concordo Muito ou Plenamente	103	95,4
Ponto Neutro	2	1,9
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Ainda existem empresas que não fazem a divulgação dos dados contábeis, é bem verdade que menos de 5% dos respondentes não cumprem com este objetivo, com isso pode-se inferir que estas organizações estão classificadas no segmento Tradicional, pois não possuem a obrigatoriedade de divulgar informações contábeis ou outros tipos e muitas delas não divulgam por mencionar que estas informações fazem parte da estratégia da organização.

3ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

As empresas devem possuir uma política bem definida para divulgação das informações da organização. Esta política, por tratar de informação específica, pode e deve ser estabelecida se não pelo profissional de R.I. somente, deve ser orientada por ele.

Tabela 28: Distribuição de Frequência – 3ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

É responsável pela elaboração das políticas de informações.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	8	7,4
Concordo Muito ou Plenamente	72	66,7
Ponto Neutro	28	25,9
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Nesta tabela estão demonstrados os dados que permitem concluir que os profissionais de R.I., 66,7% deles são responsáveis pelo processo de elaboração das políticas de informações. Este indicador demonstra potencial de melhora da

participação da área de Relações com os Investidores nas estratégias da organização.

4ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Neste contexto de comunicação com os investidores, outro elemento relevante é a montagem do site e de suas chaves de acesso para o investidor. O objetivo desta assertiva era identificar a oportunidade do profissional de R.I. em estabelecer a necessidade de links e dados que devem ser contidos no site para o investidor.

Tabela 29: Distribuição de Frequência – 4ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Define o conteúdo do site de Relações com Investidores.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	1	0,9
Concordo Muito ou Plenamente	100	92,6
Ponto Neutro	7	6,5
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Neste item pode-se ver que quase a totalidade dos respondentes, 92,6% possuem influencia na definição dos itens relevantes aos investidores e que devem estar contidos no site. Em contrapartida, um artigo publicado no SEMEAD 2007 por Lama, Oliva, Pinheiro, Soares (2007) concluiu que a utilização deste canal para a comunicação, agilidade e transparência com os *stakeholders* ainda se mostra frágil e deficitária, em consequência de falta de obrigatoriedade de divulgar informações através dos *websites*, principalmente as que são obrigatórias mediante as normas de Governança Corporativa e relevantes para a tomada de decisão pelos *stakeholders*.

5ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Este item procurou identificar o grau de confiança estabelecido pela empresa ao envolver o R.I. no estabelecimento do valor de empresa perante o mercado fazendo uso de seus conhecimentos sobre mercado de ações e usufruindo dos seus conhecimentos de mercado de capital.

Tabela 30: Distribuição de Frequência – 5ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Responsabiliza-se na aplicação de critérios de precificação e valorização da empresa.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	37	34,3
Concordo Muito ou Plenamente	43	39,8
Ponto Neutro	28	25,9
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Nota-se que os profissionais de R.I. não se integram ou não trazem para si as responsabilidades de decisões quanto a aplicação de critérios de valorização da empresa representado por 39,8% dos respondentes concordando com as propostas. Acredita-se que aplicar ou mensurar as boas práticas de governança como instrumento de precificação para suas ações não seja simples, e que a ausência de responsabilidade se justifique diante da complexidade deste mecanismo.

6ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Esta assertiva procurou identificar a percepção dos respondentes sobre suas responsabilidades e compromissos mediante o compartilhamento de informações da organização com a área de Relações com os Investidores.

Tabela 31: Distribuição de Frequência – 6ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Controla e otimiza da base acionária.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	23	21,3
Concordo Muito ou Plenamente	64	59,3
Ponto Neutro	21	19,4
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Esta assertiva apresenta 59,3% de percentual que atribuem esta função à área de Relações com os Investidores, porém o percentual de empresas que restringem estas atribuições está por volta de 40,7% considerando os respondentes que discordam e os pontos neutros da amostra, ou então este percentual representa as empresas que não possuem esta área, mas que possuem representantes por estas tarefas.

7ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

Esta assertiva atende plenamente a expectativa de gerenciamento dos dados quando aborda a contratação de analistas para o acompanhamento do desempenho da empresa no mercado acionário, este fato indica a responsabilidade do respondente por ter de decidir por alguém que fará a propagação dos dados da organização ao investidor.

Tabela 32: Distribuição de Frequência – 7ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

É responsável pela captação de analistas para acompanhar a empresa mediante o mercado acionário.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	11	10,2
Concordo Muito ou Plenamente	83	76,9
Ponto Neutro	14	13,0
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Os RIs indicam através de suas respostas que são eles, na maioria das vezes, que definem as empresas/analistas atuantes no mercado acionário relacionadas à comercialização de ações do qual vai representá-los no mercado de capitais, mas não se pode perder de vista que ainda quase um terço destes respondentes não se envolvem com estas escolhas. Tal fato faz pensar sobre como e por quem são escolhidos estas empresas ou analistas.

8ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

No que se refere ainda à comunicação, é possível considerar a questão relevante que faz referência ao acompanhamento da organização perante o mercado fazendo-se entender sobre a perspectiva do mesmo. Esta assertiva orienta para o acompanhamento constante do mercado como um feedback pelo desempenho da empresa.

Tabela 33: Distribuição de Frequência – 8ª Assertiva relacionada à Responsabilidade

É responsável pela avaliação contínua das respostas do mercado a atuação da empresa.		
	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente ou Pouco	3	2,8
Concordo Muito ou Plenamente	96	88,9
Ponto Neutro	9	8,3
Total	108	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Os respondentes fazem segundo suas respostas, um acompanhamento do mercado para interpretar o entendimento sobre as empresas que atuam. 88,9% deles concordam com a condição de responsabilidade de avaliação e acompanhamento ao mercado.

4.4 Comparativo das Médias Referente à Autoridade e Responsabilidade dos Segmentos Analisados

- **Autoridade**

Este elemento da estrutura organizacional “Autoridade” se baseia no direito legal de poder que o profissional tem, utilizando a influência no comportamento dos seus subordinados, e os recursos disponíveis da organização (MAXIMIANO, 2002).

A tabela a seguir, demonstra a diferenciação quanto às médias referentes aos segmentos analisados nesta amostra na utilização de sua autoridade nos departamentos de Relações com os Investidores.

Tabela 34: Média do percentual de concordâncias - Autoridade

Assertivas referentes à Autoridade				
Assertivas referentes à Autoridade	% Nível 1	% Nível 2	% Novo Mercado	% Segmento Tradicional
Decide autonomamente sobre comunicados à CVM e às Bolsas de Valores, imediatamente após a ciência, qualquer ato ou fato relevante relacionado aos negócios da Companhia.	37,9	57,1	52,5	29,3
Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos <i>stakeholders</i> sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior.	93,1	85,7	100	51,2
Define quais informações referentes ao desempenho e às operações da empresa devem ser divulgadas ao mercado.	79,3	85,7	77,5	58,5
Responde pela comunicação com a imprensa de assuntos de interesses dos <i>stakeholders</i> e mercado de capitais.	37,9	85,7	72,5	41,5
Desempenha papel estratégico buscando elementos passíveis de avaliação e mensuração no intuito de criar diferencial competitivo.	68,9	100	92,5	61
Define as metas e objetivos em relação à base acionária.	55,1	100	67,5	29,3
Tem acesso aos relatórios gerenciais diariamente das demais áreas que retratam o desempenho da empresa.	65,5	57,1	75	58,5
Define as metas e objetivos para contribuir com a alavancagem do valor justo de mercado para seus títulos.	44,8	71,4	47,5	22
Informa periodicamente aos investidores as práticas de governança corporativa da empresa sem tê-las que submeter previamente a aprovação superior.	62	71,4	72,5	46,3
Total da Média:	60,5	79,34	73,06	44,18

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A tabela 34 demonstra a diferenciação quanto às médias dos segmentos referentes à autoridade. Daft (1999) relaciona autoridade ao legítimo direito de dar ordens e utilizar recursos para o cumprimento dos objetivos da organização.

No bloco de questões sobre autoridade procurou-se explorar aspectos sobre as influência da área nas ações da organização e o reflexo de seu conhecimento e de suas habilidades nas atitudes da organização. Foi verificado o grau de autonomia quanto aos segmentos diferenciados desta área de Relações com os Investidores e sua comunicação frente aos *stakeholders* sobre o desempenho da organização e seus resultados.

Questões referentes à autonomia da área quanto a divulgação de informações nos segmentos Nível 2 e do Novo Mercado que estão inseridas em um dos níveis de Governança Corporativa, apresentam melhores condições de utilização desta autonomia, em assuntos que retratam a divulgação a órgãos competentes, aos *stakeholders*, ao mercado acionário, à imprensa; quanto a suas ações diante das estratégias da organização, quanto ao poder de obter informações ou relatórios gerenciais da organização; e quanto a utilização de mecanismos de otimização em relação as boas práticas de Governança Corporativa e as ações da empresa. Em relação a esses assuntos mencionados estes segmentos classificados como Nível 2 e Novo Mercado apresentam percentuais representativos em relação aos outros segmentos na maioria das autoridades analisadas da função.

Quando comparadas as médias de autoridade entre as empresas listadas na governança corporativa com as empresas tradicionais apresenta 44,18% contra os 70,97% das empresas listadas. Estes números indicam que as empresas listadas na G.C. possuem maior autonomia do que as empresas tradicionais. Evidente que o número indicado pelas empresas listadas é superior, mas ainda não são tão expressivos quanto deveriam visto tratar de aspectos de tamanha relevância para o levantamento de dados bem como a oferta de subsídios a área de R.I. que mantém o contato tão estreito com os investidores.

Pelas médias levantadas pode-se observar que as empresas do nível 2 oferecem melhores recursos para suas áreas de R.I., fortalecidas pela condição de autonomia

quanto a divulgação e disseminação de informações aos *stakeholders*, à imprensa, ao mercado acionário, desempenhando papel estratégico nas organizações quanto a definição de metas e objetivos para a área de Relações com os Investidores buscando a otimização de suas ações através da divulgação de boas práticas de governança do qual é o instrumento principal para a geração de diferencial competitivo desta área contribuindo para a proficiência de suas ações no mercado e conseqüentemente auxiliando aos acionistas com informações pertinentes a eles para suas tomadas de decisões.

- **Responsabilidade**

A responsabilidade é definida na estrutura organizacional de acordo com o cargo e a função desempenhada constituindo as tarefas e atribuindo-as a uma pessoa ou a um grupo de pessoas (MAXIMIANO, 2002).

A tabela a seguir, demonstra a diferenciação quanto às responsabilidades da área de Relações com os Investidores dos segmentos da amostra através da análise de médias.

Através da tabela a seguir (35) é possível fazer uma análise quanto às responsabilidades da área de Relações com os Investidores no cumprimento de suas atribuições. É possível através desta tabela, verificar que nem sempre a organização distribui a autoridade juntamente com a responsabilidade, ou então faz o compartilhamento de responsabilidade juntamente com outros cargos.

Tabela 35: Média do percentual das concordâncias – Responsabilidades

Assertivas referentes à Responsabilidade	% Nível 1	% Nível 2	% Novo Mercado	% Segmento Tradicional
Controla as informações de qualquer ocorrência da empresa para os <i>stakeholders</i> e para o mercado de capitais.	68,9	100	77,5	61
Divulga demonstrações contábeis da empresa aos <i>stakeholders</i> .	96,5	100	97,5	70,7
É responsável pela elaboração das políticas de informações.	65,5	42,9	70	53,7
Define o conteúdo do site de Relações com Investidores.	93,1	100	100	63,4
Responsabiliza-se na aplicação de critérios de precificação e valorização da empresa.	34,4	42,9	42,5	31,7
Controla e otimiza a base acionária.	51,7	42,9	72,5	41,5
É responsável pela captação de analistas para acompanhar a empresa mediante o mercado acionário.	86,2	71,4	87,5	43,9
É responsável pela avaliação contínua das respostas do mercado a atuação da empresa.	93,1	100	97,5	58,5
Total da Média:	73,68	75,01	80,63	53,05

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O segmento que melhor se posicionou nesta atribuição de responsabilidades foi o Novo Mercado representado pelo percentual de 80,63% de concordância, pois de acordo com a análise, este segmento assume as responsabilidades em decorrência de sua autoridade assumida, questões quanto a controle de informações diversas, disseminação de informações contábeis, elaboração de políticas de informações, otimização da base acionária, captação de analistas representantes da organização e avaliação de informações vindas do mercado este nível supera os outros que possuem também a Governança Corporativa e a do Segmento Tradicional, demonstrando uma maior autonomia quanto a estas atribuições. As empresas do Novo Mercado despontam também pela definição de conteúdo no site.

As empresas do Nível 1 e 2 possuem também seu grau de autonomia, porém menor que a do Novo Mercado, pois estas apresentaram percentual inferior em relação a algumas atribuições como o controle de diversas informações da empresa ao mercado acionário, nas atribuições de responsabilidades quanto aos critérios de utilização de boas práticas de governança para a otimização das ações, e da base acionária mediante os interesses da organização.

As empresas listadas no nível 2 de governança saem na frente nos quesitos de controle de informações de qualquer ocorrência da empresa para os *stakeholders* e para o mercado, na divulgação de demonstrações contábeis aos acionistas, definição dos meios de divulgação das informações pelo site, e pela avaliação contínua das respostas do mercado a atuação da empresa. No contraponto os indicadores a respeito de utilização das boas práticas para a otimização da empresa e de sua base acionária puxam para baixo a média deste grupo e impede que estas empresas se despontem.

As empresas do nível 1 não são destacadas em nenhum dos aspectos pesquisados e deixa totalmente exposta a fragilidade quanto à atribuição de autonomia no processo de comunicação da área de R.I. com *stakeholders* bem como com a CVM. Cabe ressaltar a fundamental importância que este aspecto tem nesta função, pois este profissional tem em seu papel a responsabilidade de comunicar e transmitir a informação ao acionista, esta é a expectativa que a área carrega consigo.

Às empresas do segmento Tradicional pode-se inferir que muitos são os aspectos frágeis quanto as suas responsabilidades e a autonomia desempenhada no processo de comunicação da área de RI. Os aspectos mais fortes nas empresas do segmento Tradicional são relacionados à percepção de que desempenham papel estratégico e que podem oferecer diferencial à empresa, seguido dos itens relacionados ao acesso às informações confidenciais assim como a definição sobre quais informações podem e devem ser divulgadas. Neste grupo de avaliação as empresas do segmento Tradicional ainda se mantêm com média baixa, entretanto melhores índices do que nos aspectos de autoridade. Seu destaque está na divulgação de dados contábeis e perde fortemente na participação da área de R.I. na aplicação de critérios de precificação.

4.5 Comparativo dos Segmentos quanto à Autoridade e Responsabilidade utilizando o teste Kruskal-Wallis H

Para esta pesquisa de dissertação obter uma análise confirmatória entre a diferenciação dos níveis propostos mediante a autoridade e a responsabilidade foi proposto a análise com o teste Kruskal-Wallis H mediante a utilização do sistema SPSS para a tabulação dos dados. Para a validação desta tabulação foi constituído 3 grupos mediante ao número de questionários respondidos em cada nível ou segmento:

- Grupo 1: Nível 1 e 2
- Grupo 2: Novo Mercado
- Grupo 3: Tradicional

Tabela 36: Diferenciação dos segmentos utilizando o teste Kruskal-Wallis H

Autoridade			Responsabilidade		
Nível 1 e 2	Nº da amostra	36	Nível 1 e 2	Nº da amostra	36
	Média	0,61		Média	0,81
	Mediana	0,66		Mediana	0,81
Novo Mercado	Nº da amostra	40	Novo Mercado	Nº da amostra	40
	Média	0,66		Média	0,86
	Mediana	0,69		Mediana	0,87
Tradicional	Nº da amostra	32	Tradicional	Nº da amostra	32
	Média	0,55		Média	0,76
	Mediana	0,58		Mediana	0,81
Autoridade			Responsabilidade		
Qui- Quadrado		6,00	Qui- Quadrado		3,95
Nível de Significância		0,50	Nível de Significância		0,13

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Para o tratamento estatístico foi utilizado o teste Kruskal-Wallis para verificar confiabilidade da análise das diferenciações dos segmentos da pesquisa.

De acordo com os dados obtidos, o Novo Mercado se destaca quanto à sua autonomia em relação à autoridade. Este nível diferenciado na Governança Corporativa vem conquistando novas empresas que pretendem aderir voluntariamente ao nível de G.C., pois este nível oferece práticas adicionais de governança do qual não são exigidos pela legislação.

Através da análise de variância do teste Kruskal-Wallis para tratamento de dados não paramétricos, confirma-se a superior autonomia em relação à autoridade da área de Relações com os investidores das empresas listadas no Novo Mercado em relação aos outros segmentos analisados, pois o mesmo obteve um grau de significância de 0,50 conforme demonstrado na tabela acima.

Para os dados relacionados à responsabilidade o teste Kruskal-Wallis não confirma através do tratamento estatístico a autonomia em relação a este elemento da estrutura organizacional na área de Relações com os Investidores, mesmo obtendo elevados índices nos dados analisados conforme demonstra a tabela 36.

O teste não relaciona o maior grau de autonomia referente à responsabilidade da área de Relações com os Investidores com o nível Novo Mercado de Governança Corporativa.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

A Governança Corporativa já é uma realidade para as empresas brasileiras que pretendem abrir seu capital na Bolsa de Valores (BM&FBOVESPA), pois o mercado internacional exige boas práticas de governança e esta aceitação por parte das empresas brasileiras é devido à valorização que a empresa alcança mediante a conduta adotada e ditada pelas normas de Governança Corporativa. Todo esse processo de gestão, considerado inovador no mercado acionário brasileiro exige uma orquestração dos itens mencionados anteriormente e esta função é direcionada à área de Relação com os Investidores. Sendo uma função recente no Brasil, atualmente a literatura é escassa a respeito dos papéis desempenhados pelos profissionais que atuam nesta estrutura, justificando o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta função tem a responsabilidade de facilitar o fluxo de informações a respeito da organização perante o mercado e também representar a empresa no mercado acionário. Ele constitui a interface da organização com o mercado e vice-versa. As informações disseminadas por esta função retratam o desempenho da organização, auxiliando os acionistas em suas tomadas de decisões relacionadas aos investimentos.

Esta pesquisa teve como foco o papel que esta área desempenha e como ela está delineada diante da realidade brasileira, bem como está estruturada em relação à autoridade e a responsabilidade por ela assumida e também qual a capacitação gerencial requerida para a execução das tarefas.

Diante da estrutura organizacional quanto à autoridade, esta área de R.I. possui um grau de autonomia moderado de acordo com seu segmento para a realização da função. As empresas que estão aderentes aos níveis diferenciados de Governança Corporativa, — Nível 1 e 2 e o Novo Mercado — executam suas funções com maior amplitude de poder e utilizam as boas práticas de governança para uma melhor contribuição referente às informações aos *stakeholders* e a

utilização destas para a otimização da imagem da organização, com destaque para o Novo Mercado, pois através do teste Kruskal Wallis pode-se observar que as empresas do Novo Mercado oferecem melhores recursos para suas áreas de R.I. mediante sua autoridade, fortalecidas pela condição de autonomia quanto a divulgação e disseminação de informações aos *stakeholders*, à imprensa, ao mercado acionário, desempenhando papel estratégico nas organizações quanto a definição de metas e objetivos para a área de Relações com os Investidores buscando a otimização de suas ações através da divulgação de boas práticas de governança do qual é o instrumento principal para a geração de diferencial competitivo desta área contribuindo aos acionistas com informações pertinentes a eles para suas tomadas de decisões.

Um ponto que ainda está por se desenvolver é a criação desta área em muitas organizações que direcionam as atividades e o sistema de autoridade e de responsabilidade para profissionais ocupantes de outros cargos dentro da organização.

Em relação à autoridade das empresas que estão listadas nos níveis diferenciados de Governança Corporativa, após análise dos dados foi possível inferir que estas empresas buscam cumprir com as normas, principalmente as que estão diretamente envolvidas com informações da organização. Porém as organizações classificadas no segmento Tradicional mesmo não possuindo nenhuma obrigatoriedade formal e não sendo regidas por cláusulas normativas que as diferenciem perante os investidores, demonstraram que mesmo para este segmento que estão empenhadas na divulgação e disseminação de informações relevantes aos *stakeholders*. É também comprovado que as empresas que optaram pelos níveis diferenciados de governança corporativa possuem melhores indicadores financeiros em relação às empresas do segmento Tradicional conforme Oliva, Oddone e Albuquerque In: Lamenza, A.(2008). Pode-se constatar que dentre as organizações que não possuem adesão formal de Governança Corporativa, muitas delas estão aderindo às boas práticas de governança conforme exigido pelo mercado acionário e executado pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de forma voluntária. Observou-se também na pesquisa que os profissionais que atuam na área de Relações com os Investidores fazem uso das competências gerenciais

relacionadas ao conhecimento, às habilidades e atitudes. Esta função exige principalmente as competências relacionadas a manipulação de informações. As atitudes que envolvem a comunicação nesta área é a interface entre o mercado e a organização; capacidade de comprometer-se com os objetivos e a contribuição para o cumprimento destes; capacidade de relacionamento interpessoal com as partes interessadas na organização; visão do mundo ampla e global, diante do cenário econômico e das boas práticas que o mercado exige; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, mediante a volatilidade do mercado acionário e decisões que podem ou não influenciar diretamente no desempenho da organização; capacidade de gerar resultados efetivos, com a utilização das boas práticas que podem otimizar a imagem da organização; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, diante da economia mundial e com a capacidade de gerar diferencial competitivo no mercado interno e por último a capacidade de negociação, envolvendo a transformação da informação em segurança para os *stakeholders*.

Diante da pesquisa realizada, observa-se que a área de Relações com os Investidores possui condições na maioria das empresas de ampliar sua autonomia que por ora mostrou-se moderada em relação a alta gestão nos requisitos que envolvem informações que possam interessar aos *stakeholders*, possibilitando promover a transparência, a equidade, a prestação de contas e contribuir ainda para a conformidade legal da organização.

Esta pesquisa mostrou que as empresas listadas na BM&FBOVESPA estão preocupadas em utilizar este departamento como um executor da governança corporativa, voltado para a adoção dos princípios de Governança. Com a utilização dos quatros princípios de Governança Corporativa (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Conformidade Legal), o profissional de Relações com os Investidores norteará sua função diante dos *stakeholders*. Este profissional tem a responsabilidade de zelar pela transparência, representando a comunicação adequada e eficaz. Os propósitos da Governança Corporativa representam para a área de Relações com os Investidores os objetivos a serem alcançados através da otimização e valorização da imagem da organização contribuindo para o crescimento da base acionária. O princípio de Poder da Governança direcionará o

papel desta área, pois o mesmo fará a interface entre a organização e o mercado acionário diante de informações divulgadas que possuam consistência, tempestividade e melhores práticas. As práticas relacionadas aos conflitos de agência exigem desta área de R.I. habilidades de relacionamento na divulgação de informações pertinentes a esses interessados.

5.2 Recomendações

Com a presente pesquisa não se pretendeu esgotar o assunto a respeito da discussão que trata da relevância da área de Relações com os Investidores como executor da boa governança corporativa, mas sim incentivar o interesse por este assunto, podendo originar estudos adicionais para delinear melhor esta função nas empresas de capital aberto e nas empresas familiares.

Esta pesquisa sugere realizar outras pesquisas referentes à mensuração do desempenho desta área de Relações com os Investidores e o delineamento de todo o processo administrativo desta área de atuação.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, A. F.; SANTOS, J. L. ; KELM, M. L. Um Modelo de Gestão por Resultados Segundo a Teoria da Agência - um Estudo de Caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 59-69, 2001.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVÊDO, A. C ; DEA, R. E. Carreira Profissional e Abertura de Capital: Mudanças Necessárias no Perfil do Funcionário. **Revista Spei**, v. 4, n. 4, p. 33-40 Curitiba, 2003.

BABIN,B.; HAIR JR, J.F.; MONEY, A.; SAMOUEL, P.. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

BERTIN, M. E. J.: WATSON, G. H. **Governança corporativa**: excelência e qualidade no topo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BRETZKE, R. O. **Gestão por competências numa empresa pública**: o caso do Porto de Itajaí- SC. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Jaraguá do Sul, 2003.

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I., D. Gestão Organizacional e o Papel do Secretário Executivo. **Revista Expectativa**, v. 3, n. 3, p. 11-19, Cascavel, 2004.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO - BM&FBOVESPA. **Dados estatísticos das empresas listadas na Bovespa e seu volume financeiro**. 2008. Disponível em:

<<http://www.bovespa.com.br/pdf/dadosnotas.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

_____. **Guia de relações com investidores**. 2008. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br-pdf-guiarela.pdf.url>> . Acesso em: 01 jul. 2008.

CARDOSO, F.F.; VIVANCOS, A.G. Estruturas Organizacionais de Empresas Construtoras de Edifícios. São Paulo. **Boletim Técnico BT/PCC/ 306 – Escola Politécnica**, Universidade de São Paulo. P. 14, 2001.

CARVALHO, M., M., RABECHINI JR, R., Perfil das Competências em Equipes de Projetos. **Revista RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.** <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>. Disponível 01.12.2008.

CAUDURO, F. F. **Competências para a atividade de gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório.** 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

COSTA, A. J. L. Relações com investidores: Novas fronteiras para a comunicação organizacional. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação- XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. **Anais...** Campo Grande, set. 2001.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12 jan. 2008.

DAFT, R. L. **Administração.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DOLPHIN, R.R. The Strategic Role of Investor Relations. Corporate Communications: **An International Journal**, Vol.9, n.1, p.25, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M., T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GROSS, B.M. **As empresas e sua administração**. Tradução de Nathanael C. Caixeiro, Petrópolis, Vozes: Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1973.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, ATLAS, 5.ed.1999.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEMSLEY, J. R.; VASCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA- IBGC. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 25 out. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÃO COM INVESTIDOR- IBRI. **Guia de relações com investidores**. Disponível em: <<http://www.ibri.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: Novos paradigmas na Comunicação Organizacional. 2 ed. São Paulo: Summus, 1997.

LAMA, D. D.; et alli. O comportamento das organizações e as boas práticas de Governança Corporativa na disponibilização de informações aos investidores na internet. X SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD – FEA/USP, **Anais...** São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: Nível de evidencição das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. In: XXIX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, **Anais...** 2005, Brasília, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAHONEY, W. F. **Relações com investidores**. Rio de Janeiro: IMF, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A.; PINTO, R. L. Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida de um Projeto.. In: **VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - VII SEMEAD - FEA/USP**, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

MENDES, A. A.; CHITERO, E. F., MEURER, V. Evolução de Projeto e Organizações de Trabalho. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Anais ENEGEP**. Niterói, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, L. M. C. Matriz de atributos: Uma ferramenta de marketing financeiro aplicada à estratégia de relações com investidores. XIX Congresso Apimec. **Anais...** 2006.

Disponível

em:

<<http://www.apimecmg.com.br/biblioteca.aspx?busca=MATRIZ%20DE%20ATRIBUTOS>>. Acesso em : 10 nov. 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVA, Eduardo de C., ODDONE, G., ALBUQUERQUE, L. Políticas e tendências em governança corporativa. IN: LAMENZA, A. (Org.) **Estratégias empresariais: Pesquisas e casos brasileiros**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

OLIVEIRA, D. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OZAKI, A. **Estrutura Organizacional para a Realização de Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais: Um Estudo de Caso**. Universidade de São Paulo – USP – Dissertação de Mestrado em Administração, 2003.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

PINTO, L. R., **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto**. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

PONTES, A.C.F. Obtenção dos Níveis de Significância para os testes de Kruskal – Wallis, Friedman e Comparações Múltiplas não Paramétricas. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo – Dissertação de Mestrado em Agronomia, 2000.

PROCIANOY, J. L.; ROCHA, C. F. P. Disclosure das companhias abertas brasileiras: Um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 2, n. 3, p. 169-182, 2004.

QUINTELLA, J. L. **Relações públicas financeiras**: A informação ao investidor nos sites das empresas cotadas. Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação - 8 set. 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ROSSETTO, A. M. Estrutura Organizacional Publica como Entrave a Inovações em Tecnologia de Informação. In: **XXIII ENANPAD - Encontro Nacional de Programa Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, 1999.

SIMON, F.O. **Habilidades e Competências em Engenharia: Criação e Validação de um Instrumento**. Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP. Dissertação de Mestrado em Educação, 2004.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: Pessoas criam as melhores e as piores práticas**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2003.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo:Harper & Row do Brasil, 1981.

STREIT. C. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

APÊNDICE I**QUESTIONÁRIO****UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Executivo de Relações com Investidores,

Este é um convite e, principalmente, um pedido para que o(a) senhor(a) responda ao Questionário de Pesquisa da minha Dissertação de Mestrado, intitulada "O papel do executivo de Relações com Investidores".

Eu, Daniela Del Lama, pesquisadora no mestrado na Universidade Municipal de São Caetano do Sul, estou fazendo uma pesquisa acadêmica junto aos departamentos de Relações com Investidores das empresas listadas na Bovespa.

Estou realizando a pesquisa referente ao papel do executivo de Relações com Investidores, cujo principal objetivo é construir e validar um instrumento de escala mediante a análise das variáveis "Responsabilidades", "Autoridades" e "Competências".

Não é necessária a sua identificação, pois as informações serão tratadas com métodos estatísticos. Não serão divulgados dados de qualquer empresa participante da pesquisa.

Desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Daniela Del Lama

Tel Res.: 12- 33220690 / Tel Cel: 12-91778810

**Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Campus II – Rua Santo Antonio, 50 – São Caetano do Sul – SP –
Tel.: 11.42393256**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PESQUISA DE MESTRADO

Pedimos sua colaboração para responder ao questionário de pesquisa de Dissertação de Mestrado, para conhecermos melhor o papel da área de Relações com os Investidores.

Não é necessário que você se identifique.

Pedimos apenas que leia atentamente e responda a todas as questões de forma sincera.

Produção literária a respeito dessa área de Relações com os Investidores é escassa. Portanto sua contribuição de responder ao questionário nos ajudará para produção da literatura a respeito dessa área.

Esta pesquisa é exclusivamente acadêmica.

O tempo estimado de resposta varia de 5 a 10 minutos.

Agradecemos desde já sua colaboração

Assertivas Referentes à Área de RI	Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Plenamente
Decide autonomamente sobre comunicados à CVM e às Bolsas de Valores, sobre qualquer ato ou fato relevante relacionado aos negócios da Companhia.					
Controla as informações de qualquer ocorrência da empresa para os <i>stakeholders</i> e para o mercado de capitais.					
Esclarece as atividades financeiras e societárias da companhia aos <i>stakeholders</i> sempre que solicitado, sem a necessidade prévia de autorização superior.					
Define quais informações referentes ao desempenho e as operações da empresa devem ser divulgadas ao mercado.					
Divulga demonstrações contábeis da empresa aos <i>stakeholders</i> .					
É responsável pela elaboração das políticas de informações.					
Responde pela comunicação com a imprensa de assuntos de interesse dos <i>stakeholders</i> e mercado de capitais.					
Define o conteúdo do site de Relações com Investidores.					
Desempenha papel estratégico avaliando informações internas e externas, utilizando-as na criação de diferenciais competitivos.					
Define as metas e objetivos em relação à base acionária.					
Responsabiliza-se na aplicação de critérios de precificação e valorização da empresa.					
Tem acesso aos relatórios gerenciais, diariamente, das demais áreas que retratam o desempenho da empresa.					
Define as metas e objetivos para contribuir com a alavancagem do valor justo de mercado para seus títulos.					
Controla e otimiza a base acionária.					
Informa periodicamente aos investidores as práticas de governança corporativa da empresa sem tê-las que submeter previamente a aprovação superior.					
É responsável pela captação de analistas para acompanhar a empresa mediante o mercado acionário.					
É responsável pela avaliação contínua das respostas do mercado a atuação da empresa.					

Avalie a Área de RI e ordene de 1 a 8 o grau de importância que você considera relacionados a capacitação da área: “1 para o mais importante” a “8 para o menos importante”.	
()	Visão do mundo ampla e global.
()	Capacidade de gerar resultados efetivos.
()	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.
()	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.
()	Capacidade de negociação.
()	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.
()	Capacidade de relacionamento interpessoal.
()	Capacidade de comunicação.

Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino	Curso de Graduação:	Segmento da empresa na BOVESPA:
Idade: 1. () até 29 anos 2. () de 30 a 45 anos 3. () de 45 anos a 60 anos 4. () acima de 60 anos	Grau de formação: 1. () Graduação 2. () Especialização/MBA 3. () Mestrado 4. () Doutorado 5. () Pós-Doutorado	() Nível 1 de Governança Corporativa () Nível 2 de Governança Corporativa () Novo Mercado () Outros
Você possui: () Função principal de RI () Outra função dentro da área de RI () Outra função na empresa. Qual? _____	Tempo de cargo na área de RI: Cargo anterior ocupado:	

APÊNDICE II

Tabela Geral de Frequência das Competências Gerenciais.

Visão do mundo ampla e global				Capacidade de negociação			
Colocação	Frequência	Pontuação	%	Colocação	Frequência	Pontuação	%
4	6	24	5,88	1	4	4	3,92
7	7	49	6,86	4	6	24	5,88
5	12	60	11,76	3	9	27	8,82
6	13	78	12,74	2	10	20	9,8
2	14	28	13,72	6	10	60	9,8
3	14	42	13,72	5	14	70	13,72
8	16	128	15,68	7	23	161	22,54
1	20	20	19,6	8	26	208	25,49
Total	479		100	Total	574		100
Capacidade de gerar resultados efetivos				Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades			
Colocação	Frequência	Pontuação	%	Colocação	Frequência	Pontuação	%
3	8	24	7,84	1	7	7	6,86
1	9	9	8,82	3	8	24	7,84
2	11	22	10,78	2	11	22	10,78
7	11	77	10,78	5	11	55	10,78
5	12	60	11,76	4	14	56	13,72
8	14	112	13,72	6	14	84	13,72
6	18	108	17,64	8	14	112	13,72
4	19	76	18,62	7	23	161	22,54
Total	518		100	Total	521		100
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização				Capacidade de Relacionamento interpessoal			
Colocação	Frequência	Pontuação	%	Colocação	Frequência	Pontuação	%
8	6	48	5,88	1	5	5	4,9
6	9	54	8,82	8	10	80	9,8
5	10	50	9,8	7	11	77	10,78
3	13	39	12,74	6	12	72	11,76
7	13	91	12,74	2	14	28	13,72
2	14	28	13,72	4	14	56	13,72
4	14	56	13,72	5	15	75	14,7
1	23	23	22,54	3	21	63	20,58
Total	389		100	Total	456		100
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas				Capacidade de comunicação			
Colocação	Frequência	Pontuação	%	Colocação	Frequência	Pontuação	%
1	6	6	5,88	8	3	24	2,94
2	7	14	6,86	7	6	42	5,88
7	8	56	7,84	6	7	42	6,86
8	13	104	12,74	5	9	45	8,82
3	14	42	13,72	4	13	52	12,74
4	18	72	17,64	3	15	45	14,7
5	18	90	17,64	2	21	42	20,58
6	18	108	17,64	1	28	28	27,45
Total	492		100	Total	320		100

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)