

GOVERNANÇA CORPORATIVA

DO PRINCÍPIO À PRÁTICA



LEVANTAMENTOS DAS DORES...

Tomada de decisão que compromete o futuro dos projetos, de forma unilateral, **sem a deliberação das equipes envolvidas e impactos no resultado de longo prazo.**

Falta de identificação das **perdas por ineficiência** de planejamento logístico, (exemplo almoxarifados).

Falta **clareza de papéis e responsabilidades** com relação a determinados processos.

Comunicação deficitária, e **falta de celeridade na tomada de decisões** que envolvem parceiros e correção de rotas em casos de descumprimento contratual(exemplos empreiteiros que não atendem, marcenarias, etc).

Exceções constantes tornando alguns processos obsoletos, e criando uma **desigualdade entre obras/equipes** que cumprem e são cobradas por, e outras que não cumprem e não sofrem consequências.

META 1 – OURO - ÁREA DE GENTE E GESTÃO

Implantar até dezembro de 2025 um **Sistema de Governança Corporativa e Modelo de Gestão**, composto por Conselho e Comitês Estratégico e Tático formalizados, com regras e rituais documentados, assegurando a proteção do processo decisório e alinhamento à cultura organizacional da empresa.

Nº	Indicador	Descrição
1	Comitês Formalizados	Criação e oficialização dos Comitês Estratégico e Tático com escopos, membros e rituais definidos
2	Regras e Ritos Documentados	Documento institucional com regras de governança, fluxo decisório, papéis e rituais dos comitês
3	Aderência ao Modelo de Governança	Percentual de reuniões dos comitês realizadas conforme o modelo estabelecido (pauta, registro de decisões, ritos)
4	Percepção de Clareza, Justiça e Proteção	Índice médio da avaliação interna dos líderes sobre clareza das decisões, proteção contra interferências e alinhamento à cultura

4

princípios básicos da governança corporativa —



Transparência

deve-se disponibilizar informações sobre a organização, não apenas relacionadas ao desempenho econômico-financeiro, como também dos demais fatores que fazem parte da sua gestão e que colaboram para um ganho de valor do negócio;



Equidade

é o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;



Prestação de contas (accountability)

feita de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo suas responsabilidades e possíveis consequência de seus atos;



Responsabilidade corporativa

zelo pelo sistema e ambiente da empresa, levando em consideração o capital intelectual, financeiro, social, manufaturado, reputacional, humano, ambiental e social no curto, médio e longo prazos.

O QUE É ACORDADO TEM
QUE SER **PRATICADO!**



A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. É um conjunto de leis, regulamentos, práticas e costumes que determinam como uma empresa é administrada e como os seus diretores e executivos são responsáveis pelos seus atos.

John C. Whitehead, ex-presidente do Goldman Sachs

A GOVERNANÇA CORPORATIVA TRANSFORMA PRINCÍPIOS EM ATITUDES.



Sugestão de instâncias responsáveis pelo Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos:

Marco, Adriano e Flávio (Acumulam os 3 papéis) (CA – DE – Dir)

Conselho de Administração é responsável por supervisionar os sistemas de gestão de riscos e controles internos e por definir os limites de apetite a riscos da empresa;

Diretoria Executiva é responsável por cumprir e fazer cumprir a política e os normativos relacionados à gestão de riscos e controles internos; e **Diretores** são responsáveis pela supervisão da gestão de riscos e controles internos das áreas sob sua subordinação;

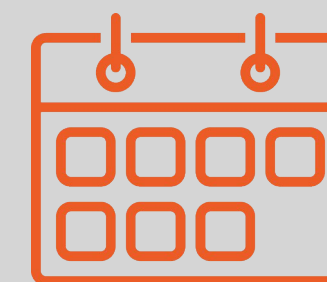
Comitê Estratégico é responsável por assessorar o Conselho na supervisão do sistema de governança, gestão de riscos, controles internos, conformidade e segurança da informação;

o **Comitê Tático Operacional** é responsável por assessorar o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação da gestão de riscos e controles internos das áreas; responsável pela tomada de decisão dos dilemas de Gestão, considerando a Cultura, Valores, Riscos e autonomia dentro das suas alçadas evitando a necessidade de intervenção da diretoria/Conselho

Os empregados e gestores da empresa são responsáveis por manter os controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de gestão de riscos e controles internos na execução de seus processos, projetos ou atividades;

A Auditoria Interna/ externa é responsável por prover avaliações sobre a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;

REUNIÕES SEMANAIS OU SOB DEMANDA EXTRAORDINÁRIA



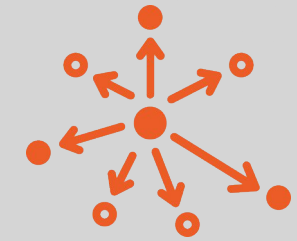
Caso necessário com a análise das pautas apresentadas, votação e formalização da posição do Comitê Tático operacional.

Report mensal do status das deliberações do comitê e **retroalimentação do Sistema de Governança** para criação de códigos, políticas e processos que regem as situações que foram deliberadas em comitê.

As pautas serão propostas por qualquer liderança da empresa, sendo os gerentes de contrato os representantes das demandas das obras.

O gestor que apresenta a pauta compõe o comitê com 1 voto, os demais membros com 5 votos. Em caso da votação do comitê empatar em votos o Conselho é acionado.

DESCENTRALIZAR DECISÕES E NÃO CRIAR UM GARGALO.



Só precisam ir a comitê as pautas cujas alçadas das lideranças não permitam o fluxo natural de trabalho, ou cujas soluções envolvam dúvidas relacionadas a cultura, posicionamento de marca, reputação e impacto na satisfação do cliente de forma geral.

Também podem ser levados ao comitê temas sob os quais os gestores necessitem de uma diversidade técnica e maior repertório para a tomada de decisão.



Analizamos riscos e **deliberamos em conjunto** para que nossas decisões sejam assertivas e seguras.



Fazemos bem feito, somos disciplinados em **fiscalizar e treinar** os nossos times e parceiros para que as normas e os nossos processos, sejam cumpridos e sempre aprimorados



Nosso **resultado é coletivo**, alcançado pela soma dos esforços de todo nosso time.

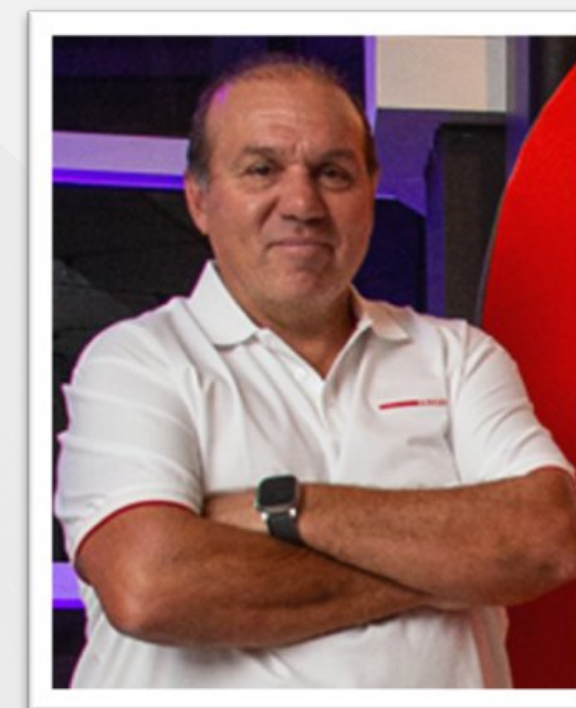
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



FLÁVIO DAHLEM DA ROSA
DIRETOR COMERCIAL



ADRIANO RIHAN
DIRETOR DE INCORPORAÇÃO



MARCO ALCÂNTARA
DIRETOR DE ENGENHARIA

Conselho de Administração é responsável por supervisionar os sistemas de gestão de riscos e controles internos e por definir os limites de apetite a riscos da empresa;

Diretoria Executiva é responsável por cumprir e fazer cumprir a política e os normativos relacionados à gestão de riscos e controles internos;

Diretores são responsáveis pela supervisão da gestão de riscos e controles internos das áreas sob sua subordinação;

COMITÊ TÁTICO OPERACIONAL



ALVARO ROSA
GER CONTRATO



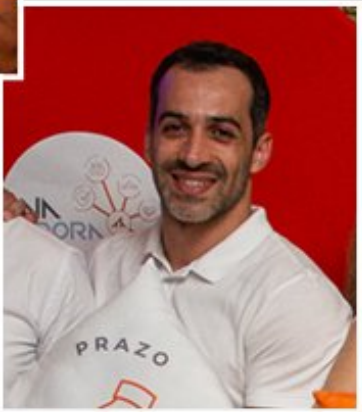
ALEXANDRE PERUFFO
GER CONTRATO



MARIANA VETORELLO
GER CONTRATO



ANDERSON ROSSI
GER CONTRATO



FABRÍCIO CARRARO
GER CONTRATO

1 VOTO



GABRIEL TEIXEIRA
QUALIDADE



LISIANE PEREIRA
ORÇAMENTOS
SUPRIMENTOS



JOÃO MASSUCO
PLANEJAMENTO
CONTROLADORIA



GABRIELA MYLIUS
ADM/FINANCEIRO



THANE CAVALHEIRO
PROJETOS

5 VOTOS



MEDIAÇÃO



DANIELLE PORCIUNCULA
GENTE & GESTÃO

OUTROS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Instrumento

Regimento Interno dos Comitês

Mapa de Governança / Poderes

Matriz RACI

Política de Tomada de Decisão

Modelo de Pauta e Atas

Dashboard de Indicadores de Governança

Plano de Sucessão

Avaliação dos Comitês

Auditoria Interna e Externa

Ouvidoria

Código de Ética

Revisão de Políticas

Função

Estabelece a estrutura, composição, escopo e regras de funcionamento dos comitês

Define claramente os níveis de decisão (quem decide o quê)

Especifica responsabilidades por decisão: responsável, aprovador, consultado e informado

Determina critérios e fluxos para decisões estratégicas, táticas e operacionais

Garante foco, rastreabilidade e transparência nas decisões dos comitês

Monitora presença, decisões tomadas, execução de planos e percepção de governança

Sustenta a continuidade da liderança e mitiga riscos de vacância

Avaliação semestral ou anual sobre eficácia, contribuição e aderência aos ritos

Garante conformidade com normas, integridade de processos e prestação de contas

Canal de escuta segura e confidencial para denúncias, sugestões e reclamações

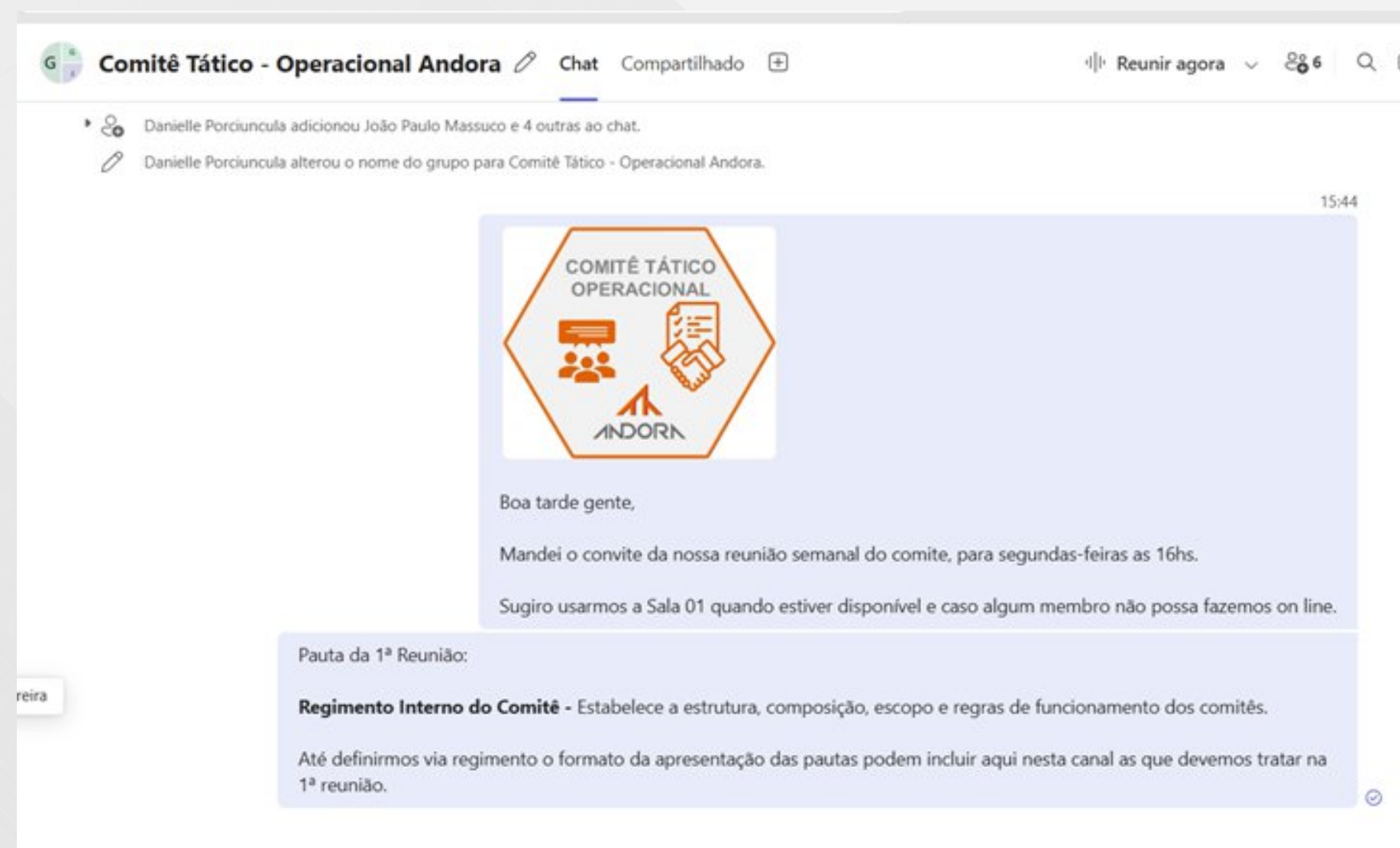
Documento norteador do comportamento ético esperado dos colaboradores e parceiros

Processo periódico de atualização das normas internas conforme mudanças no negócio ou legislação

REGIMENTO INTERNO COMITÊ TÁTICO OPERACIONAL



Agenda semanal - Segundas-feiras 14h
ou sob demanda extraordinária



REGRAS DO JOGO E COMBINADOS DE CONDUTA



Participação – Ausências nas reuniões devem ser comunicadas e justificadas.

Pontualidade – Iniciamos as reuniões pontualmente as 14h.

Foco – Evitar o uso de celulares e notebook durante a reunião, a menos que a pauta exija consulta de material de apoio.

Tempo de fala – Após a explanação inicial da pauta proposta cada membro tem um tempo para fazer as suas considerações, ‘só agrega o que for diferente’, máximo 3 a 5min para estas considerações.

Quorum mínimo – A reunião acontece com o mínimo de 4 participantes

Forma de tomada de decisão – Votação aberta, maioria simples em caso de empate tema é levado ao Conselho.

MODELO DE PAUTA E PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO



Como Propor uma Pauta (Processo para qualquer membro do comitê)

Quem pode propor: Membros do comitê ou liderança com patrocínio de um membro.

Como propor: Por formulário padrão ou e-mail para o responsável pela governança/secretário do comitê.

Prazo: Até 2 dias úteis antes da reunião.

***demandas emergências a qualquer tempo.**

MODELO DE SOLICITAÇÃO DE INCLUSÃO DE PAUTA



Assunto: Solicitação de inclusão de pauta – [Nome do Comitê] – [Data da Reunião]

Corpo do e-mail/formulário:

- Nome do proponente: [Nome completo]
- Área: [Área de atuação]
- Tema proposto: [Título curto e objetivo]
- Descrição da pauta: [Breve resumo do tema. Ex: contexto, decisão esperada ou atualização de status]
- Tempo estimado necessário: [Exemplo: 10 minutos / 20 minutos]
- Tipo de decisão esperada:
 - () Para ciência
 - () Para validação
 - () Para aprovação

Material de apoio (se houver): [Anexar ou indicar link]

MODELO ESTRUTURA DAS REUNIÕES



Momento

Boas-vindas

Revisão da pauta

Execução dos itens de pauta

Registro das decisões

Síntese dos encaminhamentos

Feedback rápido da reunião (opcional)

Ação

Abertura rápida, reforçando o propósito do comitê

Validar a pauta, perguntar se há algum ajuste emergencial

Seguir a sequência da pauta, respeitar o tempo por item

Garantir que os responsáveis pela ata anotem deliberações e responsáveis

No final, reforçar decisões tomadas, responsáveis e prazos

"O que funcionou bem?" e "O que podemos melhorar para a próxima?"