

## **Governança Corporativa e a COVID-19: estratégias de enfrentamento do novo coronavírus numa empresa estatal de TIC da Amazônia**

### **1 Introdução**

Em um cenário econômico em constante mudança, a importância primordial da governança corporativa é muito debatida entre acadêmicos, executivos, investidores e formuladores de políticas (KOUTOUPIS; PAPPAS, 2018). García-Sánchez, Hussain e Martínez-Ferrero (2019), explanam que a estrutura de governança corporativa é composta por componentes distintamente inter-relacionados, projetados para proteger os interesses dos *stakeholders* e eliminar os custos de agência. E para cumprir esses objetivos, há uma necessidade imperativa de implementar um controle interno eficaz. Nalukenge, Tauringana e Ntayi (2017), destacam que um controle interno eficaz imposto por um mecanismo de governança ativo pode mitigar o efeito adverso dos problemas de agência, visto que os controles internos são projetados para fornecer garantia razoável sobre a confiabilidade das informações.

No passado as organizações estavam dependentes das auditorias externas ou independentes, não obstante com a globalização, as *joint venture*, as aquisições e a expansão por meio de filiais, as empresas criaram o controle interno que passou a contribuir com a atuação da Governança Corporativa e a gestão de risco (RATTEN; FERREIRA; FERNANDES, 2017). No Brasil não é diferente, as auditorias internas têm buscado o alinhamento com as boas práticas nacionais e internacionais de governança corporativa, e no setor público as auditorias interna governamentais foram orientadas para atuarem conforme processo similar ao da área contábil (CGU, 2017).

Ao longo dos anos o controle interno tem evoluído e conquistando o seu espaço, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas e tem se adequadado às novas tecnologias e demandado um novo perfil de seus profissionais que podem ser provenientes de diversas áreas de conhecimento, e vem atuando juntamente com o nível estratégico para que as organizações cumpram com seus objetivos (LARTEY et al., 2020).

A partir do momento que a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), em 11 de maio de 2020, declararam pandemia ao surto da COVID-19 causada pelo novo coronavírus, o mundo entrou em alerta, dado ao elevado grau de contaminação da doença (OPAS, 2020).

Os impactos do COVID-19 na economia global somente se assemelham a pandemia “gripe espanhola”, ocorrida em 1918 que infectou cerca de 500 milhões de pessoas e a crise de 1929 que levou a quebra da bolsa de Nova York, provocando uma recessão sem precedentes e devastando inúmeras empresas (GARCIA; SANTOS; GHILARDI, 2020). Em todo o mundo as organizações procuraram se preparar e gerenciar os impactos da pandemia a fim de evitar o contágio de seus empregados e proteger os clientes.

No Brasil, os primeiros casos datam de 25 de fevereiro de 2020 (DONG; DU; GARDNER, 2020). No estado brasileiro do Amazonas, o primeiro caso foi detectado em 14 de março de 2020 (CIEVS/ASTEC-SASS/FVS-AM., 2020). O Governo do estado do Amazonas decretou situação de emergência na saúde pública do estado do Amazonas, por meio do Decreto nº. 42.061, de 16 de março de 2020 (AMAZONAS, 2020a). Desta forma, a Empresa aqui denominada de “XYZ”, estatal do estado do Amazonas que atua no segmento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com a finalidade de seguir as orientações oficiais e de reduzir o contágio entre os funcionários pela COVID-19 adotou uma série de estratégias de enfrentamento ao novo coronavírus.

Frente a esse contexto, realizou-se uma pesquisa documental e entrevista semiestruturada com o objetivo de identificar as estratégias de enfrentamento ao novo coronavírus numa empresa estatal de TIC no estado do Amazonas. Estudos nessa temática

são relevantes dada as consequências ora observadas da pandemia, que “estão impactando de forma considerável a população mundial em diversos aspectos, como econômicos, sociais, ambientais [...]” (GARCIA; GARCIA, 2020). O surto de COVID-19 é uma emergência típica de saúde pública. Sua rápida disseminação não só afetou a vida de centenas de milhões de famílias, mas também interrompeu o ritmo do desenvolvimento econômico e social, resultando em incalculáveis perdas econômicas e sociais (GAO; YU, 2020). Espera-se que, no curto prazo os resultados deste trabalho possam auxiliar a outras empresas a responder de maneira mais eficaz ao desenvolvimento da pandemia e, a médio e longo prazo, ajudar a acumular conhecimentos, a preparar-se para um futuro no qual possa-se responder de forma menos dispendiosa e mais eficiente a eventos semelhantes.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Governança Corporativa e o Controle Interno**

Segundo Koutoupis e Pappa (2018) o conceito de governança corporativa não é recente e tem sua origem nos anos 1980 tendo como paradigma principal a Teoria de Agência . De uma forma resumida a Teoria da Agência trata da existência do conflito entre os acionistas e a alta gerência (agente) em função de informações e interesses assimétricos nos objetivos (ZAIN et al., 2010).

A maioria dos estudos que vincula estruturas de governança corporativa e controles internos foi fundamentada na Teoria da Agência (MITRA; HOSSAIN, 2011). A Teoria da Agência lida principalmente com o relacionamento entre o principal e o agente (também chamado de relacionamento de agência) existente na separação de propriedade e gerenciamento, ou na separação de funções de tomada de decisão e gerenciamento (MORRIS, 1987). Nesta separação, segundo Saito e Silveira (2008) há possibilidade de geração de custos de agências (JENSEN; MECLING, 1976) provocados pela separação entre propriedade (investidores externos que não tem gestão sobre a firma) e controle (investidores internos que também possuem gestão na firma).

Ainda segundo Jensen e Mecling (1976), os custos de agências podem ser minimizados pela aplicação da governança corporativa que, no entedimento destes autores, é uma série de procedimentos de controle interno e externos com a finalidade de minimizar os custos de agência. Os acionistas e outras partes interessadas podem empregar uma variedade de mecanismos de governança corporativa para ajudar a reduzir os custos da agência, como nomear diretores independentes no conselho, CEO diferente do presidente, e reportar sobre o sistema de controle interno (NALUKENGE; TAURINGANA; NTAYI, 2017).

Na linha da importância do controle interno Zwyalif (2015) defende que o papel do controle interno é fundamental para o sucesso da governança corporativa e é construído e estruturado pelo Conselho de Administração.

De acordo com Ghita (2008) o Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), aponta que o controle interno possui cinco elementos principais. São eles: controle do ambiente – a instituição valoriza comportamento de integridade e ética e não serão toleradas seu descumprimento, sendo responsabilidade direta da alta gerência pelo seu zelo e cumprimento; avaliação de risco – identificar e analisar fatores risco e determinar o meio de auditoria interna, mecanismo para eliminar ou controlar os riscos; atividades de controle - implementar políticas e procedimentos de controle para reduzir a ocorrência de risco específicos, por exemplo de fraude; informação e comunicação - obter e comunicar as informações sejam elas de origem internas (tipo relatórios financeiros) ou externos tipo (diretivas governamentais, leis, dentre outros) de forma clara, objetiva visando a transparência; Monitoramento: Dever da alta gerência acompanhar periodicamente, revisar e atualizar quanto à sua adequação o sistema de controle interno.

Dentro dos critérios de controle interno adotados pelo COSO, observa-se que a avaliação de risco é um dos cinco itens fundamentais deste critério e está calcada na auditoria interna. Segundo Kassar et al. (2014) auditoria interna é um mecanismo de avaliação de conformidade a fim de contribuir na manutenção da boa governança corporativa. Estes autores ainda afirmam que o resultado dos seus estudos mostram uma relação positiva entre o grau de qualidade da auditoria interna com o bom desempenho da governança corporativa, chegando a inferir que a auditoria interna de alta qualidade tem mais influência que a auditoria externa no desempenho da governança corporativa. Ou seja, a auditoria interna deixou para trás seu simples papel de verificar o nível de cumprimento dos procedimentos e regras financeiras e administrativos para uma instrumento determinante para melhorar a governança a eficácia e a eficiência do governança corporativa (KASSAR et al., 2014).

Grant e Mirhet (2017) destacam que uma auditoria interna bem-sucedida pode amadurecer e oferecer visão de futuro à organização, identificando tendências e chamando a atenção para os desafios emergentes, antes que eles se tornem crises.

## **2.2 Gestão de Crise**

A palavra crise pode trazer uma série de entendimento, mas é possível aceitar como um evento inesperado e que causa um grande impacto negativo em ambiente de forma generalizada. Nesta linha, trazendo para o contexto organizacional, segundo Bundy et al. (2017), crise organizacional é um fato real com um grau de incerteza elevado para se identificar, avaliar e calcular suas consequências, a exemplo da COVID-19, somado com chances de provocar ameaças sem precedentes para o cumprimento de metas e objetivos da instituição, além de provocar assimetria com os interesses das partes interessadas, por exemplo, a parte interessada interna que são os colaboradores ou funcionários da entidade.

Nesta linha de destaque da importância dos colaboradores no desempenho da entidade, Adiguzel et al. (2017) consideram que os funcionários ocupam um lugar significativo dentro da parte interessada interna; afirmam ainda que o desempenho da entidade depende do relacionamento, das atitudes e comportamento dos funcionários.

Por meio da exposição de Adiguzel et al. (2017), pode-se inferir que a saúde e segurança do trabalho deve fazer parte dessa importância, pois, sem saúde não há resultado significativo. Bridges e Harrison (2003) ainda complementam que funcionários comprometidos com a instituição se tornam mais “clientes” e focados com os *stakeholders* que outros com menor compromisso. Todavia, o compromisso deve está vinculado com o cuidado e atenção da instituição com os seus funcionários.

Kim e Liu (2012) aplicaram a teoria da comunicação da crise situacional para investigar como as 13 organizações corporativas e governamentais responderam a primeira fase da pandemia de gripe H1N1 no ano de 2009. Os resultados indicaram que as organizações governamentais enfatizaram o fornecimento de informações instrutivas ao público, tais como diretrizes sobre responder à crise da H1N1. Por outro lado, as organizações que representavam os interesses corporativos, enfatizaram o gerenciamento da reputação em resposta a crise. Além disso, organizações privadas e governamentais usaram a mídia social com mais frequência do que a mídia tradicional para combater à crise.

Nesse contexto, Gao e Yu (2020) ressaltam que as emergências de saúde pública causadas por vírus infecciosos geralmente afetam rapidamente toda a população de uma comunidade dentro de um curto período de tempo. As emergências de saúde pública também podem ter um impacto na saúde dos cidadãos fora da comunidade devido a movimentos populacionais, entre outros fatores. Portanto, os administradores públicos precisam responder rapidamente a emergências de saúde pública, fazer julgamentos profissionais e precisos o mais rápido possível e decidir qual nível de mecanismos de resposta a emergências deve ser iniciado. Em geral, as respostas de emergência a emergências de saúde pública incluem

prevenção, identificação de problemas e determinação de riscos, tomada de decisões, execução, avaliação de desempenho, recuperação e otimização de programas.

Não obstante Lai (2012) pesquisou a capacidade de colaboração organizacional da gestão pública, em particular a teoria das redes para combater os riscos representados pelas pandemias que transcende as fronteiras dos países. Desta forma, ao aplicar os 5 atributos da teoria das redes: independência, associação, recursos, informações e aprendizagem, para explicar a capacidade de colaboração no combate a crises de pandemia, o autor argumentou que a capacidade colaborativa organizacional é muito parecida com uma organização em si, ou seja, os membros se juntam a recursos e informações heterogêneas. Além disso, o uso dos 5 atributos fornece avaliação de capacidade de respostas às pandemias pelos países, já que a duração das pandemias persistiria por muito tempo.

Já Meng e Pan (2016) assim como Kim e Liu (2012) pesquisaram sobre a cobertura de notícias da gripe suína em termos de mortalidade, problemas de vacinas, magnitude do risco e fontes das notícias. Foi utilizado a análise de Bradhan (2001) e o modelo de três estágios dos processos de gerenciamento de crises de Coombs (2012). Os resultados revelaram que várias estratégias foram utilizadas na mídia em diferentes estágios da crise da gripe, os quadros de riscos de saúde, problemas sociais, questões políticas, jurídicas e de prevenção, além de educação em saúde na fase pré-crise, enquanto os quadros médicos e científicos eram usados na fase pós-crise. As abordagens de avaliação foram utilizadas de maneira diferente: a abordagem qualitativa na fase pré-crise e a quantitativa e estatísticas na fase pós-crise. Os profissionais da saúde foram amplamente citados como fontes de notícias em cada estágio para aumentar a conscientização pública sobre a gravidade da crise.

Gao e Yu (2020) explanam que, no mecanismo de governança pública de emergências, no qual estão envolvidos vários *stakeholders*, a informação é o fator crucial que influencia as ações de vários *stakeholders*. No paradigma clássico da administração pública, os governos monopolizam as informações autorizadas, que são geradas, circuladas, armazenadas e usadas principalmente para auxiliar na tomada de decisões dentro do sistema administrativo, e as partes interessadas fora do governo são passivas e receptivas. Nesse sentido, os autores destacam que, sob o novo cenário de governança pública, os governos não podem e não devem monopolizar as informações e, em vez disso, precisam prestar mais atenção aos recursos de informação fornecidos pelas partes interessadas externas e publicar informações em tempo hábil, com base no princípio da transparência e da coordenação das ações de diversas partes interessadas.

Bundy et al. (2017) propuseram uma estrutura integradora de crises e gerenciamento de crises que se baseia em pesquisa em estratégia, teoria organizacional e comportamento organizacional, bem como pesquisas em relações públicas e comunicação corporativa. Identificaram duas principais perspectivas na literatura: uma focada na dinâmica interna de uma crise e outra focada no gerenciamento de *stakeholders* externos. Além disso, integraram a pesquisa em várias perspectivas para demonstrar coerência na literatura e desenvolveram uma estrutura holística para melhor entender o processo de crise.

Já Koutoupis e Pappa (2018) semelhante a Bundy et al. (2017), retrataram e avaliaram a estrutura de governança corporativa existente e destacaram sua relação com a função de auditoria interna e práticas gerenciamento. Utilizam uma abordagem qualitativa em uma amostra de empresas listadas na bolsa de valores da Atenas no ano de 2016. O instrumento metodológico foi o COSO (2013) – Internal Control – Integrated Framework. Os resultados foram que a Governança corporativa é direcionada à excelência gerencial e a governança efetiva a processos de auditoria interna, avaliação de riscos, atividades de controle, informações e comunicação e atividades de monitoramento.

### **2.2.1 A crise da COVID-19**

Com a descoberta da síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 (SARS-CoV-2) no final de 2019 (ZHU et al., 2020) e recentemente com a subsequente pandemia da COVID-19 (JHCRC, 2020), a sociedade e as economias em todo o mundo estão experimentando um choque exógeno sem precedentes (GDA, 2020). Embora a ocorrência de uma pandemia causada por um novo vírus não seja surpreendente para os virologistas, as medidas de controle de infecções como o distanciamento social (GLASS et al., 2006) adotadas para retardar a disseminação do COVID-19 exercem uma tremenda pressão sobre grandes partes da economia de uma nação (KUCKERTZ et al., 2020).

Após a infecção inicial em Wuhan, na China, a Itália foi o primeiro país na Europa a ser atingida e as consequências foram devastadoras. A região da Lombardia foi a mais afetada forçando a redefinição do sistema de saúde e o governo ordenou o bloqueio das fronteiras. A Espanha seguiu o exemplo da Itália e declarou estado de emergência em 14 de março. Os procedimentos cirúrgicos que não eram urgentes foram interrompidos e os profissionais como enfermeiros e anestesistas foram realocados para combate à COVID-19 (PELLINO: SPENELLI, 2020). Nesse cenário, Gates (2020) chama atenção para o enfrentamento a pandemia do Covid-19 e destaca as responsabilidades dos líderes em solucionar crises emergenciais e impedir que essas crises se repitam.

Desde a epidemia de gripe espanhola 1918 esperava-se uma outra, porém não se sabia quando iria acontecer, desta forma, a Fundação Bill Gates e Melinda Gates investiu recursos substanciais preparando-se para uma pandemia (GATES, 2020). O Covid-19 é uma ameaça porque pode matar adultos saudáveis e idosos com saúde debilitada, o risco de fatalidade do Covid-19 é de 1%, pois se situa entre pandemias de gripe de 1957 (0,6%) e a de 1918 (2%), é mais difícil de conter que a síndrome respiratória do Oriente Médio (SARS) e o vírus é transmitido com facilidade, uma pessoa em média pode contaminar duas ou três pessoas, além disso há fortes indícios de ser transmitido por pessoas levemente doentes ou pré-assintomáticos (GATES, 2020).

Nesse sentido, Gao e Yu (2020) ressaltam que como uma emergência de saúde pública, seria difícil evitar o impacto do surto de COVID-19 na indústria e na vida das pessoas, e destaca que o governo deve melhorar os mecanismos de governança pública para prever os riscos, controlar a epidemia e reduzir as perdas. Já Lazzarini e Musacchio (2020) destacam que sendo amplamente imprevisível, crises como a pandemia de Covid-19 devem se beneficiar das capacidades existentes, mas ao mesmo tempo estimular novas explorações e desenvolvimento tecnológico.

## **3 Metodologia**

Esta pesquisa possui caráter descritivo (COLLIS; HUSSEY, 2014), pois busca descrever o papel da Governança Corporativa por meio das estratégias de enfrentamento do novo coronavírus e o plano de retorno pós-pandemia numa empresa estatal de TIC na Amazônia. Quanto ao método adotado, fez-se uso da abordagem qualitativa, em que se coletou dados descritivos, que posteriormente foram interpretados de acordo com a visão dos próprios participantes envolvidos no evento pesquisado (GODOY, 1995), que fora viabilizada por meio de pesquisa do tipo documental e entrevistas.

Para a realização do estudo foi selecionada uma empresa estatal, localizada na cidade de Manaus, no Estado do Amazonas, e neste trabalho é denominada de “XYZ”. Semelhante a outras organizações no segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a Empresa que é objeto deste estudo também sofreu os impactos do novo coronavírus. Não obstante, houve a atuação da Governança Corporativa juntamente com a Diretoria através dos mecanismos de enfrentamento ao contágio e retorno as atividades pós-pandemia.

A estatal é certificada na ISO série 9000, implantou a Lei 13.303/2016 (Lei que rege as Estatais) e está implantando a Lei 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Sua estrutura organizacional hierárquica linear está organizada com três Diretorias: Diretor-Presidente, Diretoria Administrativo-Financeiro (DIRAF) e Diretoria Técnica (DITEC), acima das Diretorias estão: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutária e a Gerência de Integridade, Conformidade e Gestão de Risco que inclui o Controle Interno – CI e está subordinada a Diretoria Administrativo-Financeiro. A atuação dessa Gerência foi o foco da pesquisa desse trabalho.

Para coletar os dados, fez-se uso da pesquisa documental e entrevistas. Os documentos consistiram em materiais escritos disponíveis no *site* Inovação 143. Já as entrevistas foram aplicadas com a Gerência de Integridade, Conformidade e Gestão de Risco (GEINC), onde está inserido o Controle Interno (CI).

A técnica selecionada para analisar os dados da presente pesquisa foi a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016). Sendo assim, seguiu as seguintes etapas: pré-análise dos documentos e relatos das entrevistas que foram coletados; a exploração dos materiais que foram definitivamente escolhidos; e o tratamento dos resultados, que engloba inferências e interpretações acerca das mensagens presentes nos materiais estudados.

#### 4 Resultados e discussão

A Empresa aqui denominada de “XYZ”, estatal do estado do Amazonas que atua no segmento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com a finalidade de seguir as orientações dos órgãos oficiais e de reduzir o contágio entre os funcionários pela COVID-19, agiu rapidamente autorizando por meio da Portaria nº. 054/2020 – 17 de março de 2020 o trabalho em *home office* em que os empregados poderiam desenvolver suas atividades por meio da tecnologia VPN, que dá acesso a aplicativos e recursos da empresa (AMAZONAS, 2020b) e instituiu pela Portaria nº. 059/2020 – 19 de março de 2020 o Comitê de Crise com a finalidade de dar continuidade a gestão empresarial juntamente com os gerentes dos setores, inclusive a Gerência de Integridade, Conformidade e Gestão de Risco (GEINC), onde está inserido o Controle Interno (CI), tomando providências para amenizar os impactos da COVID-19 na empresa (AMAZONAS, 2020c).

A necessidade de investimentos rápidos e complementares amplia o desafio de promover respostas coordenadas, tanto do lado do governo quanto do setor privado (LAZZARINI; MUSACCHIO, 2020). Em outras palavras, durante as crises, há um aumento do “prêmio de velocidade” (COWEN, 2020). Nesse contexto, respostas mais rápidas provavelmente virão de organizações estatais existentes, que podem mobilizar pessoal especializado e, se possível, até realocar funcionários técnicos e gerenciais em unidades regionais (LAZZARINI; MUSACCHIO, 2020).

Atentando para orientações de algumas empresas de consultoria em gestão administrativa, a exemplo da Deloitte (2020), que orientou as ações para as empresas atuarem em situação de risco e listaram dez ações, a empresa XYZ partiu dessas orientações para estruturar suas ações no enfrentamento da COVID-19, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo entre as recomendações da Deloitte e as estratégias da XYZ

Recomendações Deloitte	Estratégias da Empresa XYZ
1. Estabelecer equipes de tomada de decisões emergenciais.	1. Criação do Comitê de crise.
2. Avaliar os riscos e esclarecer mecanismo de resposta a emergência, planos e divisão de trabalho.	2. Houve avaliação de risco pela Alta Direção e estabelecimento do <i>home office</i> .
3. Estabelecer um mecanismo positivo de comunicação de informações para funcionários, clientes e fornecedores, e criar documentos de comunicação	3. Foi estabelecido a ferramenta TEAMS para a reunião do comitê de crise e comunicação entre os funcionários, e entre a empresa e os fornecedores e

padronizadas.	clientes.
4. Manter o bem-estar físico e mental dos funcionários e analisar a natureza de diferentes negócios e trabalhos para assegurar a adequada retomada desses trabalhos.	4. A ASCOM elaborou notícias na intranet que contemplaram entretenimentos, entrevistas com profissionais especializados em finanças e bem-estar mental.
5. Foco em planos de resposta a riscos da cadeia logística de suprimentos.	5. A SPCPR de compras realizou compras de álcool em gel e máscaras.
6. Desenvolver soluções para riscos de conformidade e manutenção de relacionamento com clientes decorrentes da inabilidade de retomar a produção em curto prazo.	6. Os atendimentos aos serviços dos clientes não foram interrompidos.
7. Prática de reponsabilidade social e gerenciamento de partes interessadas e incorporação de estratégias de desenvolvimento sustentável às tomadas de decisão.	7. Todos os canais de manifestações: fale conosco, e-Sic e Fala-Br disponibilizados os clientes/cidadãos foram verificados e atendidos diariamente. E todas as solicitações da CGE e TCE foram atendidas.
8. Criar um plano de gestão de dados dos profissionais, garantindo segurança e confiabilidade de informações.	8. A empresa oferece suporte interno e externo 24/7, está implantação da lei de LGPD e a GEGEP disponibilizou informações de segurança da informação na intranet.
9. As empresas precisam considera ajustes em seus orçamentos e planos de implantação, planejamento de fluxo de caixa e mecanismo de notificação prévia para o comércio internacional.	9. A empresa através do Comitê de crise, analisou o fluxo de caixa diariamente consultando os Gerentes financeiro, de contrato e contábil. A empresa não exporta.
10. Melhoria dos mecanismos de gestão de risco.	10. A empresa XYZ respondeu a contento as solicitações emergenciais de clientes, colaborou com a FVS e realizou a 1ª. Auditoria interna ISO 9000 totalmente <i>online</i> , e todas as reuniões e ações foram registradas para servirem como lições aprendidas.

Fonte: Adaptado da Deloitte, 2020.

A fim de atender o planejamento de enfrentamento da COVID-19 a Empresa XYZ, através da Gerência de Conformidade, Integridade e Gestão de Risco (GEINC) e a Alta Direção, instituíram o Comitê de Crise que planejou a continuação da gestão estratégica empresarial, o trabalho em *home office*, o canal de comunicação oficial da empresa, *Lives*, canal de notícias, atendimento aos empregados contaminados e plano de retorno pós-pandemia.

Após a publicação do Decreto n. 42.061/2020 referente a situação emergencial de saúde pública no Estado do Amazonas. O Diretor-Presidente instituiu o Comitê de crise através da Portaria n. 059/2020. O Comitê de crise foi composto pelo Diretor-Presidente, Diraf e Ditec, assessores e por todas as gerências da empresa, representantes dos empregados, presidente da CIPA e serviço social e tinha reuniões diárias, com duração e 1h30 à 2h00. (Entrevistado GEINC).

Em estudo realizado pela Ernst & Young (YE, 2020, p. 5), a empresa de consultoria orienta no gerenciamento da crise do novo coronavírus que “garanta que o comitê de crise funcione: o comitê de gestão de crise e seus planos de resposta precisam estar atuando em plena carga, de forma autônoma e multidisciplinar para lidar com os desafios deste momento”.

Criação do Comitê de Crise Portaria 59.2020, a 1ª. reunião ocorreu em 20/3/2020. O Comitê de Crise foi formado por Diretor-Presidente, Diretor Administrativo-Financeiro (DIRAF); Diretor Técnico (DITEC), os Assessores, Gerentes, Serviço Social, o presidente da CIPA e representantes dos empregados, e a frequência de reuniões era diária, com duração de 1h30 à 2h00. Os assuntos em pauta eram sobre a gestão administrativa-financeira, saúde dos empregados, atendimento de demanda de serviços aos clientes, canais de mídia interna e externa, continuação de projetos e *status* de serviços em *home office*.

Os assuntos tratados eram sobre questões internas e externas, tais como: situação financeira da empresa; continuidade de projetos em andamento; atendimento a novas demandas de clientes; saúde e comportamento dos empregados em *home office*. Além disso, no final da reunião, ficava aberto a seção para quem desejasse expor algum assunto relevante para a Diretoria. (Entrevistado GEINC).

Gaudecker et al. (2020) destacam que o trabalho *home office* nesse período de pandemia foi mais intenso para os profissionais altamente qualificados, que tiveram mais de dois terços de suas horas em casa. Em comparação, aqueles com baixa escolaridade atingem uma parte de um quinto.

Também nessas reuniões eram definidas as notícias/avisos relevantes que seriam divulgadas na intranet para os empregados e na mídia local pela Assessoria de Comunicação (ASCOM).

Percebendo a necessidade de motivação aos empregados em *home office*, o Diretor-Presidente, juntamente com ASCOM, promoveram *lives* para os empregados para noticiar e esclarecer dúvidas sobre duração de *home office*, estatística e o acompanhamento de empregados contaminados juntamente com o Serviço Social.

Rajan et al. (2020) ressaltam que nesse momento de pandemia do novo coronavírus, é necessária mais transparência em relação a quem os órgãos de tomada de decisão estão ouvindo como base para suas decisões. Agora, mais do que nunca, as vozes daqueles que correm o risco de ficar para trás precisam ser ouvidas. É preciso garantir que não sejam causados mais mal do que bem com as medidas adotadas para proteger as pessoas.

Para atender as atividades em *home office*, aos empregados que não tinham computadores em casa, foi concedido que estes transportassem os computadores que utilizavam na empresa para suas residências, sob registro em cautela. Além disso, a Diretoria Técnica (DITEC), através da Supervisão de Assistência Técnica e Software (SPATS) e Supervisão de Atendimento ao Cliente (SPSAC) disponibilizou técnicos em *hardware* e *software* para atender os empregados que por ventura tivessem problemas em seus equipamentos de maneira a garantir a continuidade das tarefas.

A modalidade de trabalho em *home office* foi autorizada pela Portaria n. 054/2020 tendo como base o Decreto n. 42.061/2020 e com objetivo de evitar a contaminação dos empregados na empresa. (Entrevistado GEINC).

A Gerência de Serviços e Infraestrutura (GESIN), também subordinada a DITEC, disponibilizou um tutorial para os empregados instalarem a rede Virtual Private Network (VPN) em seus computadores para acessarem os Sistemas e Pastas de arquivos armazenados no Datacenter. Com a finalidade de prevenir invasões de *hackers* nos computadores dos empregados em *home office* que estavam utilizando VPN, a Gerência de Gestão de Projetos (GEGEP), assinou matérias sobre segurança da informação publicadas no portal da empresa no período da quarentena.

A empresa autorizou que, caso houvesse necessidade, o empregado transportasse o computador de sua estação de trabalho para as suas residências. A Ditec disponibilizou o acesso a VPN, suporte em hardware e software, e o Setor de Segurança da Informação disponibilizou informativos para o cuidado com invasões nos computadores que pudesse colocar em risco o Data Center da empresa. (Entrevistado GEINC).

O Comitê de Crise também elegeu o *software* TEAMS da Microsoft como comunicação oficial para vídeo conferência durante as reuniões do Comitê e canal de comunicação entre os Gerentes e suas equipes, a escolha desse *software* foi em razão da



segurança da informação que oferece e das licenças de uso que a empresa detinha, todas as reuniões do Comitê de crise foram gravadas e transcritas arquivos. Após a empresa adotar o TEAMS como canal de comunicação, o Governador do Estado também passou a utilizá-lo.

O suporte em *software* foi remoto, bastando o empregado realizar um pedido via telefone ao Serviço de Atendimento ao Clientes (SAC-P) e o suporte em *hardware* foi presencial com agendamento. Esse tipo de atendimento foi estendido aos clientes, pois parte deles também estavam desenvolvendo suas atividades em *home office*. (Entrevistado GEINC).

Preocupado em contribuir no combate à COVID-19 junto a Fundação de Vigilância Sanitária do Amazonas (FVS), o Presidente solicitou a DITEC a abertura de uma pasta denominada de “Portfólio de Combate ao Covid-19” no TEAMS para que os Gerentes postassem ideias de suas equipes e estas foram disponibilizadas à Diretora-Presidente da FVS.

Após verificarem a necessidade de notícias provenientes diretamente da Presidência, a Assessoria de Comunicação (ASCOM), criou *Lives* para que o Presidente passasse informações sobre a empresa e motivasse diretamente os empregados. As *Lives* tinham duração de 1h com direito a esclarecimento de dúvidas, além disso, eram repassadas informações sobre o estado de saúde dos empregados que foram contaminados.

Através do canal de mídia interna da empresa, a Intranet, a ASCOM publicava textos sobre saúde física e mental em *home office*, exercícios físicos que poderiam ser realizados em casa, canais de comunicação do Serviço Social e pesquisa sobre a quarentena.

No período de 25 a 27/5/2020, a GEGEP coordenou a 1ª Auditoria interna da ISO série 9000 *online* da empresa, com a adesão de todos os Gerentes auditados e a satisfação do auditor terceirizado pela colaboração de todos.

Figura 1: *Check-list* de controle de entrada

XYZ		CHECKLIST DE ENTRADA NA XYZ	
NOME DO FUNCIONÁRIO OU NOME DO VISITANTE			
IDADE	SETOR DA XYZ OU EMPRESA/ÓRGÃO		
PERGUNTAS AO FUNCIONÁRIO OU VISITANTE:			
	1	Tem febre?	Pontos: 5
	2	Tem dor de cabeça?	Pontos: 1
	3	Tem secreção nasal e/ou espirros?	Pontos: 1
	4	Tem dor/irritação de garganta?	Pontos: 1
	5	Tem tosse seca?	Pontos: 3
	6	Tem dificuldade respiratória?	Pontos: 10
	7	Tem dores no corpo?	Pontos: 1
	8	Tem diarreia?	Pontos: 1
	9	Viajou nos últimos 14 dias, para algum local com casos confirmados de COVID-19?	Pontos: 3
	10	Esteve em contato, nos últimos 14 dias, com um caso diagnosticado com COVID-19?	Pontos: 10
Setores a serem comunicados		RESULTADOS:	
GEADM - TEL.: 2121 6503 / 98855 1038	A	Risco Baixo	De 1 a 6 Pontos
SPADM - TEL.: 2121 6546 / 99197 5546	B	Risco Médio	De 10 a 19 Pontos
GEPES - TEL.: 2121 6470 / 98121 1698	C	Risco Alto	De 20 a 36 Pontos
<b>RISCO ALTO NÃO É PERMITIDO ENTRAR NA XYZ.</b>			

Para atender o retorno às atividades na empresa, o Comitê de crise criou a Comissão de Segurança em Saúde para elaborar um Plano de retorno às atividades presenciais de maneira segura e gradual, inclusive ofertando Kit de EPIs e fazendo demarcação de

distanciamento de espaços para evitar a contaminação no interior da empresa, foi adotado triagem das pessoas na entrada através de *Check-List* (Figura 1) de saúde e medição de temperatura. Empregados e visitantes que não fossem aprovados pelo *Check-list*, eram encaminhados ao Setor de Serviço Social.

## 5 Conclusão

Com o objetivo de identificar as estratégias de enfrentamento do novo coronavírus numa empresa estatal de TIC no estado do Amazonas realizou-se uma pesquisa documental e entrevista semiestruturada com a Gerência de Integridade, Conformidade e Gestão de Risco (GEINC), onde está inserido o Controle Interno.

Os resultados possibilitaram averiguar que, a Alta Direção implantou o Comitê de Risco constituído de Gerentes, Assessores, Serviço Social, Presidente da CIPA e Representantes dos Empregados, com o objetivo de continuidade da gestão estratégica, ações contra a pandemia e continuidade dos serviços da empresa. elegeu a Comissão de Segurança e Saúde para o retorno gradual das atividades na empresa. Assim, o Diretor-Presidente da Empresa XYZ juntamente com a GEINC, implantaram o trabalho em *home office* para todos os funcionários que faziam parte do grupo de risco, depois foi expandido para os demais, ficando somente as equipes que tinham atividades presenciais para a continuidade de serviços de clientes, porém com escalas alternadas de trabalho e mantendo o distanciamento em suas estações de trabalho.

Os projetos tiveram continuidade e as entregas cumpridas no prazo e houve atendimento priorizado para a criação do portal de transparência que divulgou dados diários sobre a pandemia no Estado do Amazonas para a sociedade, órgãos de fiscalização, Ministério da Saúde e mídias nacionais.

Apesar de haver alguns serviços presenciais, não houve contaminação interna à empresa. Do total de 450 empregados, somente sete foram contaminados e houve acompanhamento pelo Serviço Social e Diretor-Presidente. O Plano de retorno e a Regra de conduta no retorno às atividades presenciais foram essenciais para evitar aglomerações e esclarecimento de dúvidas.

Portanto, concluí-se que as estratégias de enfrentamento do novo coronavírus adotadas pela empresa estatal de TIC no estado do Amazonas foram: respostas rápidas e eficientes com a criação de um comitê de risco; a seleção de um canal de comunicação; a adoção de plano e regras de mitigação de risco de contágio; a inovação no modelo de trabalho - *home office*; e a visão de sustentabilidade empresarial.

Até o momento, a COVID-19 ainda não terminou. Ainda assim, o exame do caso da empresa “XYZ” fornece algumas implicações de como melhorar o mecanismo de gestão do ao lidar com emergências de saúde pública, a exemplo do novo coronavírus. Essas estratégias que foram desenvolvidas não podem ser usadas apenas na governança de emergência simultânea da COVID-19, mas também para introduzir algumas mudanças institucionais no sistema de governança para preparação futura.

## Referências

ADIGÜZEL. Z.; ERDIL, O; ARTAR. A. **Study of the effects of the stakeholders relationship management on company Performance by the intervening variables of evaluation of the company by the employees and social aspects.** DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11536>, 2017

AL-ZWYALIF, I. M. The Role of Internal Control in Enhancing Corporate Governance: Evidence from Jordan. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 7, 2015. doi:10.5539/ijbm.v10n7p57

AMAZONAS. **Decreto nº. 42.061**, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre decretação de situação de emergência na saúde pública do Estado do Amazonas, em razão da disseminação do novo Covid-19 (2019-nCov), e institui o comitê intersetorial de enfrentamento e combate ao COVID-19. Compêndio AM – Covid-19 – COVID 19 – 01/2020: Leis, decretos e demais atos oficiais do Governo do Estado do Amazonas/Governo do Estado do Amazonas. Manaus: Imprensa Oficial do Estado, 2020a.

AMAZONAS. **Portaria nº. 054/2020** – 17 de março de 2020. Autoriza o trabalho em *Home Office*, no período de 17 a 31/3/2020, em consequência da pandemia do Covid-19 e dá outras providências, 2020b.

AMAZONAS. **Portaria nº. 059/2020** – 19 de março de 2020. Cria o comitê de crise no âmbito da empresa XYZ e dá outras providências. 2020c.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRIDGES, S.; HARRISON, J. Employee Perceptions Of Stakeholder Focus And Commitment To The Organization. **Journal of Managerial Issues**, 15(4), 498-509, 2003. Retrieved July 10, 2020, from [www.jstor.org/stable/40604448](http://www.jstor.org/stable/40604448).

BUNDY, Jonathan; COOMBS, W. Tomothy; PFARRER, Michael D.; SHORT, Cole E. Crises e crisis Management: integration, interpretation, and research development. **Journal of Management**, v.43, n. 6, july, 2017. DOI 10.1177/0149206316680030.

CGU. Instrução Normativa CGU nº. 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>. Acesso em: 02 jun. 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. 4. ed. Palgrave Macmillan Higher Education, 2014.

COWEN, T. **The Speed premium in an exponentially growing pandemic world, Marginal Revolution**. 2020. Disponível em: <https://marginalrevolution.com/marginalrevolution/2020/03/the-speed-premium-in-an-exponentially-growing-pandemic-world.html>. Acesso em: 25 jun. 2020.

DELOITTE. **10 ações para empresas diante de uma pandemia**: com base em análises das principais práticas de empresas de todo o mundo, recomendamos estratégias para lidar com incertezas futuras, 2020. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-acoes-empresas-pandemia.html#>>. Acesso em: 1º jun. 2020.

DONG, E.; DU H.; GARDNER, L. An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. *The Lancet Infectious diseases*, v. 3099, n. 20, p. 19–20, 2020.

EY. Ernst & Young Global Limited. **A sua organização está preparada para responder?** Alerta ao Conselho: COVID-19. 2020. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24193/ey-brasil-covid-19-board-alert.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

GAO, Xiang; YU, Jianxing. Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. **Journal of Chinese Governance**, v. 5, n. 2, p. 178-197, 2020.

GARCIA, D. S. S.; GARCIA, H. S. Enfrentando a pandemia da COVID-19: a sustentabilidade empática como medida de união ante a realidade transnacional. In: **COVID-19 e a Ciência Jurídica**/ Organizadores GARCIA, D. S. S.; GARCIA, H. S - Dados eletrônicos – Itajaí/SC: UNIVALI, 2020.

GARCIA, H. S.; SANTOS, K. G.; GHILARDI, L. T. COVID-19 como realidade transnacional. In: **COVID-19 e a Ciência Jurídica**/ Organizadores GARCIA, D. S. S.; GARCIA, H. S - Dados eletrônicos – Itajaí/SC: UNIVALI, 2020.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; HUSSAIN, N.; MARTÍNEZ-FERRERO, J. An empirical analysis of the complementarities and substitutions between effects of ceo ability and corporate governance on socially responsible performance. **Journal of cleaner production**, v. 215, p. 1288-1300, 2019.

GATES, B. Responding to Covid-19 — A Once-in-a-Century Pandemic? **The New England Journal of Medicine**. Massachusetts Medical Society, April 30, 2020, doi: 10.1056/NEJMp2003762. Downloaded from [nejm.org](http://nejm.org) on June 7, 2020.

GAUDECKER, Hans-Martin et al. **Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic**: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations. 2020. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3579251](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3579251). Acesso em: 12 jul. 2020.

GLASS, R.J.; GLASS, L.M.; BEYELER, W.E.; MIN, H.J. Targeted social distancing design for pandemic influenza. **Emerg. Infect. Dis.**, v. 12 , p. 1671-1681, 2006.

GDA (Global Data Analysis). **Coronavirus (COVID-19) Executive Briefing** Global Data. 2020.

GHITA, M. **Corporate Governance**. Bucuresti. Economic Publishing, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANT, Bligh; MIRHET, Dessalegn Getie. The role of internal auditing in corporate governance: a Foucauldian analysis. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.30, n. 3, 2017, p. 699-719, DOI 10.1108/AAAJ-10-2012-1134.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JHCRC - Johns Hopkins Coronavirus Resource Center. **Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE)** at Johns Hopkins

University (2020). Disponível em: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>. Acesso em: 10 jul. 2020.

KASSAR, A. N. E.; ELGAMMAL, W.; BAYOUD, M. M. Effect of internal audit function on corporate governance quality: evidence from Lebanon. **International Journal of Corporate Governance**, v. 5, n. 1/2, p. 103, 2014. doi:10.1504/ijcg.2014.062349.

KESSLER, Felix Henrique Paim; SORDI, Anne O.; SCHUCH, Jaqueline B.; ORNELL, Felipe. “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 42, n. 3, p. 232-235, May-Juh, 2020. DOI 10.1590/1516-4446-2020-0008.

KIM, Sora; LIU, Brooke Fisher. All crises opportunities? A comparasion of how corporate and governamet organizations responded to the 2009 flu pandemic. **Journal of Public Relations Research**, v. 24, p. 69-85, 2012.

KOUTOUPIS A. G.; PAPPA, E. Corporate governance and internal controls: a case study from Greece. **Journal of Governance & Regulation**, v. 7, n. 2, p. 91-99. 2018.  
[http://doi.org/10.22495/jgr\\_v7\\_i2\\_p8](http://doi.org/10.22495/jgr_v7_i2_p8)

KUCKERTZ, Andreas et al. Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, e00169, 2020.

LAI, Allen Y. Organizational collaborative capacity in fighting pandemic crises: a literature review from the public management perspective. **Asian Pacific Journal of Public Health**, v. 24, n. I, p. 7-20. 2012.

LARTEY, Peter Yao et al. Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 8, p. 711-723, 2020.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; MUSACCHIO, Aldo, Leviathan As a Partial Cure? Opportunities and Pitfalls of Using the State-Owned Apparatus to Respond to the COVID-19 Crisis. 2020. Available at  
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3562406> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3562406>

MENG, Juan; PAN, Po-lin. Media frames across stages of health crisis: a crisis management approach to news coverage of flu pandemic. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 24, n. 2, June, 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Boletim Epidemiológico nº 09 da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde. Disponível em:  
<<https://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2020/April/12/2020-04-11-BE9-Boletim-do-COE.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

NALUKENGE, I.; TAURINGANA, V.; NTAYI, J. M. Corporate governance and internal controls over financial reporting in Ugandan MFIs. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 2017.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **Folha informativa – COVID-19** (doença causada pelo novo coronavírus). 2020. Disponível em:

[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875). Acesso em: 10 jul. 2020.

PELLINO, G.; SPNELLI A. **Covid-19 pandemic**: perspective on an unfolding crisis. Wiley Online Library ([www.bjs.co.uk](http://www.bjs.co.uk)). DOI 10.1002/bjs.11627. 19 march 2020.

RAJAN, Dheepa et al. Governance of the Covid-19 response: a call for more inclusive and transparent decision-making. **BMJ Global Health**, v. 5, e002655, 2020. doi:10.1136/bmjgh-2020-002655

RATTEN, V.; FERREIRA, J.; FERNANDES, C. I. Balkans entrepreneurship: the role of internal and external knowledge for business creation. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 16, n. 3, 2017.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. Di Miceli. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 48, núm. 2, abril-junio, 2008, pp. 79-86 Fundação Getulio Vargas São Paulo, Brasil.

ZAIN, M. M.; ABDUL WAHAB, E. A.; FOO, Y. B. Audit quality: Do the audit committee and internal audit arrangements matters? **Corporate Ownership & Control**, v. 8, n. 1-3, p. 333-345, 2010. <http://dx.doi.org/10.22495/cocv8i1c3p1>

ZHU, N. et al. **A novel coronavirus from patients with pneumonia in China**, 2019. N. Engl. J. Med., 382, 2020.