DESENVOLVIMENTO DE REGULAMENTO INTERNO ALINHADO À CONTROLADORIA EM UMA TRANSPORTADORA RODOVIÁRIA DE CARGAS

DEVELOPMENT OF INTERNAL REGULATIONS ALIGNED WITH CONTROLLERSHIP IN A ROAD FREIGHT TRANSPORTATION COMPANY

JUCILENE NAZARE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

MARCOS ROBERTO KUHL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

GRAZIELA ANTONIUCCI FALCÃO

MIRIAN APARECIDA CALDAS

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

DESENVOLVIMENTO DE REGULAMENTO INTERNO ALINHADO À CONTROLADORIA EM UMA TRANSPORTADORA RODOVIÁRIA DE CARGAS

Objetivo do estudo
Este estudo teve por objetivo desenvolver um regulamento interno alinhado às práticas de controladoria, visando reduzir as fragilidades e fortalecer a gestão e os controles internos.

Relevância/originalidade
A empresa não possui instrumento formal de normas, procedimentos e condutas internas, apresentando dificuldades em estabelecer limites e regras, comprometendo atividades e tomada de decisões. Com o regulamento interno, busca promover mudança cultural, fortalecer controles internos e aprimorar a gestão organizacional.

Metodologia/abordagem
A pesquisa adotou abordagem qualitativa para identificar fragilidades, analisar o fluxo de comunicação e estruturar regulamento interno alinhado à controladoria. Utilizaram-se entrevistas, observação participante, diário de campo, análise documental, análise de conteúdo, reuniões de alinhamento e ferramenta 5W2H.

Principais resultados
Os resultados evidenciaram ausência de normas formalizadas, procedimentos padronizados e comunicação estruturada, além de indisciplina, atrasos, vazamento de informações, ordens contraditórias e descumprimento das orientações, comprometendo os controles internos, a gestão organizacional, a eficiência operacional e o processo decisório.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre controladoria em empresas familiares, articulando controles internos, formalização de normas e cultura organizacional. Apresenta um percurso metodológico replicável para identificar fragilidades e desenvolver regulamentos internos aplicáveis em diferentes contextos organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão
A principal contribuição deste trabalho consiste na entrega de um produto técnico, um instrumento de gestão robusto, capaz de parametrizar condutas, fortalecer os controles internos e subsidiar o processo decisório.

Palavras-chave: Controladoria, Controles Internos, Gestão Organizacional, Empresas Familiares, Regulamento Interno

DEVELOPMENT OF INTERNAL REGULATIONS ALIGNED WITH CONTROLLERSHIP IN A ROAD FREIGHT TRANSPORTATION COMPANY

Study purpose
This study aimed to develop internal regulations aligned with controllership practices, seeking to reduce weaknesses and strengthen management and internal controls.

Relevance / originality
The company lacks a formal instrument for internal rules, procedures, and conduct, resulting in difficulties in establishing boundaries and guidelines, which compromises activities and decision-making. Through internal regulations, the study seeks to promote cultural change, strengthen internal controls, and improve organizational management.

Methodology / approach
The research adopted a qualitative approach to identify weaknesses, analyze communication flows, and develop internal regulations aligned with controllership. Interviews, participant observation, field diaries, document analysis, content analysis, alignment meetings, and the 5W2H tool were used.

Main results
The results revealed the absence of formalized rules, standardized procedures, and structured communication, as well as indiscipline, delays, information leaks, contradictory instructions, and non-compliance with guidelines, compromising internal controls, organizational management, operational efficiency, and decision-making processes.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes to advancing research on controllership in family businesses by integrating internal controls, formalization of rules, and organizational culture. It presents a replicable methodological approach to identify weaknesses and develop internal regulations applicable to different organizational contexts.

Social / management contributions
The main contribution of this study lies in delivering a technical product: a robust management instrument capable of standardizing behaviors, strengthening internal controls, and supporting the decision-making process.

Keywords: Controllership, Internal Controls, Organizational Management, Family Businesses, Internal Regulations

DESENVOLVIMENTO DE REGULAMENTO INTERNO ALINHADO À CONTROLADORIA EM UMA TRANSPORTADORA RODOVIÁRIA DE CARGAS

1 Introdução

O ambiente corporativo é composto por diversos indivíduos, com diferentes experiências, valores, costumes, culturas e percepções sobre o trabalho. Diante dessa diversidade, torna-se fundamental que as organizações estabeleçam diretrizes claras de funcionamento, por meio de normas, procedimentos e padrões de conduta, as quais devem estar escritas em regulamentos internos (Weber, 1999). Esses instrumentos buscam orientar os comportamentos dos empregados, no intuito de minimizar os vícios culturais (hábitos, costumes ou crenças) contrários ou conflitantes à cultura organizacional e reduzir conflitos interpessoais. Para Calle-Samaniego e Arias-Gonzalez (2025), um ambiente de controle adequado estimula práticas e valores que geram uma cultura de governança sólida.

Ao estabelecer normas e regras de uso comuns ou direcionadas aos setores ou funções específicas, o regulamento interno favorece um ambiente mais estruturado, colaborativo e alinhado, impactando positivamente as relações de trabalho e a qualidade do ambiente organizacional. Ainda para Calle-Samaniego e Arias-Gonzalez (2025), o controle interno é crucial para a gestão organizacional, pois permite que as organizações identifiquem oportunidades e avaliem seu desempenho.

Sob a perspectiva da controladoria, o regulamento interno pode atuar como instrumento de apoio aos controles organizacionais, ao estabelecer regras e formalizar procedimentos que orientam e padronizam as práticas operacionais. A adoção desses mecanismos contribui para a estruturação dos processos de controle e para o alcance da eficácia e da eficiência organizacional (Monteiro et al., 2021). O processo de decisão é fortemente influenciado pela atuação da controladoria, onde atua como facilitadora para a otimização dos resultados econômicos, disponibilizando informações oportunas aos gestores. Além disso, é por meio do controle que a organização consegue analisar as áreas da empresa e verificar se estas estão atingindo as metas estabelecidas (Maia, 2022).

A elaboração e implementação de um regulamento interno configura-se como uma inovação organizacional, ao formalizar e institucionalizar novas rotinas que elevam a precisão e a tempestividade das informações voltadas ao suporte estratégico da gestão (Innocenti et al., 2021). O regulamento, como uma estruturação normativa, não apenas mitiga riscos operacionais e jurídicos, mas estabelece uma racionalidade gerencial que integra o controle interno aos objetivos estratégicos da companhia (Yoshinaga, 2025). Ao promover essa convergência, o regulamento atua como um sistema adaptativo que confere transparência e sustentabilidade de longo prazo às práticas de governança (Meirelles Júnior & Meirelles, 2025). Dessa forma, a controladoria deixa de ser uma mera ferramenta de monitoramento passivo para atuar como um catalisador de inovação, permitindo que a empresa identifique e potencie projetos de valor ao reduzir a entropia administrativa (Lara, 2026; Miller et al., 2022).

Este trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar, que já possui uma cultura estabelecida e, de certa forma solidificada, e que está em processo de implantação da controladoria, visto que segundo Einhorn et al. (2024) existe uma relação muito próxima entre a cultura e os sistemas de controle gerencial (controladoria). Desta forma, o regulamento interno se torna peça-chave para iniciar a mudança cultural, uma vez que, o controle interno é um conjunto de políticas e procedimentos implementados por uma empresa e aplicado pela mais alta autoridade, no intuito de salvaguardar seus ativos, garantir a integridade das informações financeiras e promover a eficiência operacional. (Calle-Samaniego & Arias-Gonzalez, 2025).

Além disso, em empresas familiares, a forte influência da cultura organizacional e a predominância de práticas informais podem exercer papel relevante na dinâmica interna, influenciando a condução dos processos, as relações de trabalho e a adoção de mecanismos de

controle (Einhorn et al., 2024). Devido à proximidade entre os membros da família proprietária, gestores e colaboradores, é comum que algumas práticas sejam estabelecidas com base em relações pessoais e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, em vez de procedimentos formalmente estruturados. Segundo Venturini (2022), a empresa familiar falha porque toma decisões com base em afetividade e não por métricas técnicas.

Essa característica pode favorecer um ambiente com maior flexibilidade e proximidade nas relações de trabalho, porém também pode gerar desafios relacionados à definição clara de responsabilidades, padronização de processos e estabelecimento de limites organizacionais. A ausência de normas formalizadas pode contribuir para interpretações distintas sobre procedimentos, tomada de decisões e execução das atividades, dificultando a implementação de mecanismos de controle e acompanhamento gerencial.

1.1 Contexto e a realidade investigada

Este estudo foi realizado em uma transportadora rodoviária de cargas, caracterizada como uma empresa familiar de médio porte, com atuação no mercado desde 1981. Atualmente, a organização possui dois membros, pai e filho, em seu quadro societário. A empresa conta com matriz localizada em Guarapuava-PR, onde o presente estudo foi desenvolvido, além de sete filiais distribuídas em diferentes regiões do Brasil.

Verifica-se que a empresa não dispõe de regulamento interno formalizado, o que evidencia fragilidades relacionadas à padronização de normas, procedimentos e condutas organizacionais. Nesse contexto, torna-se necessária a estruturação de instrumentos normativos capazes de apoiar a organização dos processos, a definição de responsabilidades e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

Diante disso, este trabalho propõe o desenvolvimento de um regulamento interno adaptado à realidade organizacional, alinhado às práticas de controladoria. Trata-se de uma demanda institucional apresentada aos autores, sendo que estes desenvolveram o regulamento e acompanharam a implementação dele até o momento e devem acompanhar posteriormente até sua efetiva implementação. O foco do regulamento em questão são apenas os colaboradores do quadro administrativo.

Assim, foi definido como objetivo principal do estudo desenvolver o regulamento interno alinhado às práticas de controladoria, visando reduzir as fragilidades e fortalecer a gestão e os controles internos. Para auxiliar na consecução deste objetivo, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) identificar as principais fragilidades relacionadas à ausência de normas e condutas; b) descrever o fluxo atual de comunicação e disseminação de informações relacionadas às regras e condutas organizacionais; c) estruturar um regulamento interno alinhado às práticas de controladoria, contemplando normas, responsabilidades e diretrizes organizacionais.

O desenvolvimento deste regulamento constitui etapa inicial de um processo mais amplo da gestão, servindo como uma das atividades já vinculadas ao setor de controladoria em fase de implementação, também sob tutela dos autores deste estudo e no âmbito de um trabalho de conclusão de um doutoramento em programa de perspectiva profissional na área de administração, nas linhas de pesquisa estratégia e inovação e tecnologia.

1.2 Justificativa prática

No contexto organizacional observado, identifica-se a ausência de um instrumento formal que oriente, de maneira sistemática, as rotinas administrativas e as condutas profissionais. Na prática, essa lacuna se reflete em diferentes interpretações dos procedimentos internos, gerando inconsistências na execução das atividades. Em estruturas organizacionais de caráter familiar, essa condição tende a ser ainda mais evidente, uma vez que parte das decisões e orientações ocorre de forma informal, baseada na experiência e na comunicação direta entre

os envolvidos (Cavero & Parra, 2025). Embora essa característica possa contribuir para a agilidade em determinados processos, também pode comprometer a padronização e o controle organizacional.

Diante disso, evidencia-se a necessidade de intervenção aplicada, voltada à estruturação de um regulamento interno, com vistas à formalização das condutas organizacionais, ao fortalecimento dos controles internos e à melhoria da gestão. Além disso, o regulamento busca preparar a organização para a implantação de um setor de controladoria, contribuindo para a consolidação de práticas padronizadas e para o alinhamento dos processos, condição essencial para o seu adequado funcionamento.

2 Embasamento técnico-científico

2.1 Empresa familiar e informalidade organizacional

Nas empresas familiares, a sobreposição dos laços afetivos e da cultura familiar sobre a estrutura profissional faz com que a adoção de regras e condutas informais ganhe destaque, influenciando diretamente o engajamento e o zelo dos gestores no desempenho de suas funções (Monteiro et al., 2021). Essa característica pode favorecer decisões baseadas em aspectos pessoais em detrimento de critérios técnicos, especialmente quando não existem mecanismos formais de gestão e governança.

De acordo com Venturini (2022), a gestão em empresas familiares ocorre em um ambiente marcado pela tensão entre afetividade e racionalidade, o que influencia diretamente os processos decisórios e pode comprometer a continuidade organizacional. Nesse contexto, a ausência de práticas estruturadas de governança contribui para o aumento de conflitos internos, dificultando a profissionalização da gestão e a consolidação de normas e procedimentos organizacionais.

A autora também destaca que, à medida que a organização amplia sua complexidade operacional, torna-se insuficiente depender exclusivamente da confiança entre os membros da família. Dessa forma, evidencia-se a necessidade de implementação de instrumentos de governança capazes de estabelecer regras, definir responsabilidades e instituir mecanismos de controle que assegurem maior transparência e eficiência na administração (Venturini, 2022).

Nessa mesma perspectiva, Aidar (2015) argumenta que a adoção de estruturas formais de gestão, a definição clara de responsabilidades e o estabelecimento de regras organizacionais contribuem para minimizar a influência excessiva das relações pessoais sobre as decisões empresariais, fortalecendo a transparência, a governança e a sustentabilidade da organização.

Complementando essa discussão, Cavero e Parra (2025) afirmam que a cultura organizacional das empresas familiares apresenta especificidades que a diferenciam das organizações não familiares. Segundo os autores, os laços afetivos entre os membros da família, a forma de condução da liderança, as relações estabelecidas entre os gestores e a preocupação com a preservação do patrimônio e da continuidade do negócio exercem influência significativa sobre o comportamento organizacional e o processo de tomada de decisão.

Diante desse cenário, a estruturação de normas e procedimentos internos constitui uma etapa fundamental para o fortalecimento da gestão das empresas familiares. A adoção de instrumentos formais, como regulamentos internos, políticas organizacionais e controles institucionais, contribui para reduzir a subjetividade nas decisões, delimitar responsabilidades e promover maior alinhamento entre os objetivos estratégicos e as práticas administrativas (Aidar, 2015; Venturini, 2022).

Nessa perspectiva, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) destaca que a implementação de mecanismos formais de governança fortalece princípios como transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Esses princípios

favorecem a continuidade e a sustentabilidade das organizações, ao estabelecer diretrizes que orientam a atuação dos gestores e proporcionam maior segurança aos processos decisórios.

Como sintetiza Aidar (2015), o estabelecimento de um conjunto claro de normas é o mecanismo que viabiliza a transição de um ambiente pautado pela subjetividade para uma estrutura profissional e transparente. Cavero e Parra (2025, p. 13) destacam que "as pessoas resistem às mudanças nas culturas e subculturas das organizações, tanto institucionais como empresariais, porque tais mudanças provocam ansiedade, medo, incerteza e desestabilização no desempenho do trabalho e dos papéis assumidos". Dessa forma, a formalização de regras e procedimentos contribui para reduzir ambiguidades, promover maior previsibilidade das atividades e favorecer a construção de uma cultura organizacional orientada à responsabilidade e ao alinhamento dos objetivos institucionais, necessários para um bom sistema de controle gerencial no âmbito de um departamento de controladoria.

2.2 Regulamento interno como instrumento de gestão organizacional

A formalização de normas e procedimentos internos constitui um mecanismo relevante para o fortalecimento da gestão organizacional, especialmente em ambientes marcados pela informalidade administrativa. A definição de regras, responsabilidades e padrões de conduta contribui para reduzir ambiguidades, orientar o comportamento dos colaboradores e promover maior alinhamento entre as práticas individuais e os objetivos organizacionais (Mintzberg, 2010; Scott, 2014).

Nas empresas familiares, essa necessidade torna-se ainda mais evidente, considerando a influência dos vínculos pessoais e familiares nos processos decisórios. Conforme Venturini (2022), o crescimento dessas organizações exige a adoção de mecanismos formais de gestão capazes de estabelecer responsabilidades, reduzir conflitos e apoiar a continuidade do negócio. Nesse sentido, Aidar (2015) destaca que estruturas formais de governança favorecem a transparência, a definição de papéis e a redução da interferência excessiva das relações pessoais nas decisões empresariais.

Além da função normativa, o regulamento interno atua como instrumento de direcionamento organizacional, estabelecendo critérios para execução das atividades e comportamento dos colaboradores. De acordo com Simons (1995), os sistemas formais de controle influenciam as ações organizacionais ao estabelecer limites, orientações e mecanismos de acompanhamento. Complementarmente, Merchant e Van der Stede (2017) afirmam que os controles gerenciais são fundamentais para alinhar o comportamento dos indivíduos aos objetivos estratégicos da organização.

A formalização de procedimentos também contribui para o fortalecimento dos controles internos e da qualidade das informações gerenciais. Segundo Attie (2018), controles internos estruturados auxiliam na prevenção de falhas, proteção dos recursos e melhoria da eficiência operacional.

Considerando o contexto desta pesquisa, a elaboração do regulamento interno busca estruturar procedimentos administrativos, promovendo a padronização das rotinas, a clareza das responsabilidades e o fortalecimento dos controles internos. Nesse sentido, o regulamento constitui um instrumento de apoio à implantação da controladoria na organização, ao estabelecer bases formais para a organização dos processos e geração de informações gerenciais. Conforme Catelli (2020), a controladoria contribui para o processo de gestão ao apoiar o planejamento, o controle e a avaliação do desempenho organizacional.

2.3 Controladoria, controle interno e apoio à tomada de decisão

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tem ampliado a necessidade de sistemas de gestão capazes de produzir informações confiáveis para subsidiar o processo decisório e profissionalizar rotinas. Nesse contexto, a controladoria assume papel estratégico

ao atuar na estruturação e disponibilização de dados econômicos, financeiros e operacionais, contribuindo para o planejamento, o controle e a superação de modelos puramente intuitivos de administração.

Segundo Silva, Ferreira e Pellegrini (2023), os sistemas de controle gerencial são fundamentais para alinhar as ações organizacionais aos objetivos estratégicos, permitindo aos gestores acompanhar resultados e direcionar recursos de forma eficiente. Para Padoveze (2022), a controladoria possui a função de apoiar os gestores por meio de informações alinhadas às demandas decisórias, integrando dados que possibilitam compreender o desempenho da organização e identificar oportunidades de melhoria, abrangendo não apenas os aspectos contábeis tradicionais, mas também o acompanhamento contínuo dos fluxos operacionais.

Nesse sentido, Catelli (2020) destaca que a controladoria constitui uma área essencial de apoio à gestão, responsável por fornecer subsídios informacionais que parametrizam a execução e o controle das atividades empresariais Silva et al. (2023) reforçam essa abordagem ao afirmarem que a finalidade precípua da controladoria é coordenar o processo de gestão mediante a geração de informações preditivas e úteis, assegurando a convergência entre o comportamento organizacional e as metas corporativas. Dessa forma, sua efetividade depende diretamente do estabelecimento de processos estruturados e mecanismos formais de controle.

No escopo da Controladoria, o controle interno representa, portanto, um elemento central para conferir confiabilidade às rotinas e sustentação à governança corporativa. Conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), os controles internos correspondem a um processo contínuo e integrado, projetado para proporcionar segurança razoável no atingimento dos objetivos relacionados à eficiência operacional, confiabilidade dos relatórios e conformidade (*compliance*) legal. Nessa perspectiva, Calle-Samaniego e Arias-Gonzalez (2025) destacam que sistemas de controle interno estruturados contribuem para a melhoria organizacional ao possibilitar a identificação de fragilidades, o acompanhamento do desempenho e o fortalecimento da gestão administrativa.

Além disso, as empresas familiares tendem a apresentar desafios relacionados aos sistemas de controle, especialmente em razão da centralização das decisões (na família) e da predominância de práticas informais de gestão. De acordo com De Massis e Rondi (2020), o crescimento dessas organizações exige o desenvolvimento de estruturas administrativas capazes de fortalecer a governança e apoiar a continuidade do negócio. Nesse sentido, a implementação de instrumentos formais, como regulamentos internos, contribui para estabelecer responsabilidades, padronizar processos e disponibilizar maior suporte aos gestores no processo decisório.

Cavero e Parra (2025) destacam que a cultura das empresas familiares apresenta características próprias, influenciadas pelos vínculos afetivos, relações interpessoais e valores compartilhados entre os membros da organização. Dessa forma, a adoção de práticas estruturadas de gestão torna-se necessária para equilibrar os aspectos familiares e empresariais, estabelecendo regras claras que favoreçam a preservação do patrimônio e a continuidade organizacional no longo prazo.

Diante dessa realidade, a construção de um regulamento interno emerge não apenas como uma exigência normativa, mas como uma ferramenta prática de aplicação da própria controladoria na empresa familiar. Cavero e Parra (2025) reiteram que o alinhamento das expectativas dos colaboradores e a delimitação formal das atribuições de liderança são passos fundamentais para substituir a subjetividade e consolidar uma cultura de responsabilidade corporativa.

Portanto, o desenvolvimento do regulamento interno proposto nesta pesquisa encontra respaldo nos fundamentos da controladoria. Ao formalizar procedimentos operacionais, delimitar alçadas de responsabilidade e padronizar condutas, o documento atua como instrumento para a mitigação de riscos operacionais, o combate à informalidade, o

fortalecimento dos controles internos e a qualificação do processo decisório nas empresas familiares.

3 Metodologia

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste processo, evidenciando como foi conduzido o diagnóstico e o desenvolvimento da proposta aplicada.

3.1 Universo do trabalho

O estudo foi desenvolvido em uma empresa que possui um quadro funcional composto por 109 empregados. Entretanto, considerando a abordagem qualitativa adotada e os objetivos da pesquisa, não houve participação direta de todos os colaboradores. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando o envolvimento dos indivíduos com os processos organizacionais investigados e o conhecimento relacionado à comunicação, disseminação de normas e condutas, bem como à estruturação do regulamento interno.

Dessa forma, foram considerados como participantes e fontes de evidências do estudo: 30 empregados pertencentes ao setor administrativo; o gestor do setor de Recursos Humanos (RH), responsável pelos processos de comunicação e disseminação das normas e condutas organizacionais aos empregados; dois sócios-proprietários, em função de sua atuação no processo decisório e direcionamento estratégico da organização; duas advogadas trabalhistas, que contribuíram com o suporte técnico-jurídico necessário para a elaboração e validação do regulamento interno; além da pesquisadora responsável pelo desenvolvimento e condução do regulamento, bem como seu orientador, formado em Ciências Contábeis e com conhecimento acadêmico e profissional sobre a controladoria e controles internos.

3.2 Coleta de dados

Para identificar as principais fragilidades relacionadas à ausência de normas e condutas, realizou-se a observação participante, na qual os pesquisadores interagiram diretamente com os colaboradores da organização, mantendo contato direto e registrando as informações observadas em um diário de campo. Estas observações ocorreram no período entre fevereiro e junho de 2026. O diário de campo é um instrumento da pesquisa qualitativa utilizado para registrar observações e reflexões do pesquisador em contextos organizacionais. Patton (2015) destaca que esses registros permitem uma análise mais contextualizada das práticas observadas no ambiente de trabalho, enquanto Minayo (2017) ressalta que o diário de campo também incorpora reflexões do pesquisador, contribuindo para a interpretação dos processos e rotinas organizacionais.

Para descrever o fluxo atual de comunicação e disseminação de informações relacionadas às regras e condutas organizacionais, foram utilizadas informações coletadas por meio de observações em campo, bem como entrevista não estruturada, em formato de conversação, com o coordenador de recursos humanos.

As entrevistas não estruturadas caracterizam-se pela ausência de um roteiro rígido, permitindo ao entrevistado maior liberdade para discorrer sobre o tema, o que favorece a obtenção de informações mais profundas e contextuais (Gil, 2019). A escolha do entrevistado justifica-se pelo fato de o referido setor ser responsável pela comunicação e disseminação das normas e condutas organizacionais aos empregados.

Para a estruturação do regulamento interno, também, foram realizadas reuniões presenciais com o setor jurídico da empresa, visando discutir os aspectos legais, normativos e operacionais necessários à elaboração do documento. As informações obtidas durante esses encontros foram registradas em diário de campo, possibilitando a sistematização das observações, discussões e decisões relacionadas ao processo de construção do regulamento.

Complementarmente, foi realizada análise documental de um manual interno utilizado como referência por outra organização do segmento de transporte, com o objetivo de identificar estruturas, categorias de informações e elementos normativos aplicáveis ao contexto estudado. A utilização de documentos como fonte de evidência permite ao pesquisador obter informações históricas, contextuais e organizacionais, contribuindo para a compreensão mais ampla do fenômeno investigado (Yin, 2018).

3.3 Critérios de análise dos dados

Os dados coletados por meio das entrevistas, observações e documentos organizacionais foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo e análise documental. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que permite analisar as comunicações de forma sistemática, possibilitando a interpretação dos significados presentes nas mensagens. E a análise documental consiste em uma técnica que permite a organização, classificação e interpretação de documentos, possibilitando a extração de informações relevantes para a pesquisa.

Para assegurar a validade e a confiabilidade do estudo aplicado, adotou-se a técnica de triangulação de dados, confrontando as percepções obtidas na entrevista com as evidências das observações de campo e as diretrizes da análise documental.

3.4 Planos de ação

Para o desenvolvimento das ações propostas neste estudo, estruturou-se um plano de ação com base na ferramenta 5W2H, conforme Figura 1. Essa ferramenta contribui para o planejamento operacional ao reduzir ambiguidades, facilitar a comunicação entre os envolvidos e apoiar a execução de ações em diferentes níveis de complexidade organizacional (Kerzner, 2022; PMI, 2021).

Elemento	Descrição
What (O quê?)	Elaboração de um regulamento interno para padronização de normas, condutas e procedimentos administrativos em uma transportadora rodoviária de cargas.
Why (Por quê?)	Necessidade de reduzir a informalidade organizacional, promover padronização dos processos, definir responsabilidades e fortalecer os controles internos, além de apoiar a futura implantação da controladoria.
Where (Onde?)	Na matriz da transportadora rodoviária de cargas, localizada em Guarapuava-PR, com foco no setor administrativo.
When (Quando?)	Durante o desenvolvimento do estudo aplicado, em etapas sequenciais de diagnóstico e elaboração do regulamento interno entre os meses de janeiro a julho de 2026.
Who (Quem?)	Pesquisador responsável pelo estudo, com apoio da diretoria, jurídico e gestores dos setores administrativos.
How (Como?)	Por meio de diagnóstico organizacional, análise das rotinas administrativas, identificação de lacunas de padronização e construção do regulamento interno alinhado à controladoria.
How much (Quanto?)	R$ 990,00 – Impressão de 100 exemplares com as seguintes especificações: tamanho A4 (Aberto) e 15 x 21 cm (Fechado);24 páginas + capa (modelo fechado); miolo em papel couché 90g – 1x1 cor; acabamento em dobra e grampo. Os custos de treinamento e capacitação serão assumidos pelos autores e pelo setor jurídico, sem custo adicional para a empresa.

Figura 1 - Plano de ação 5W2H
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

Além disso, também foram utilizadas as ferramentas de Inteligência Artificial Generativa *ChatGPT* e *Gemini* como recurso auxiliar para revisão textual e tradução. Os autores declaram que revisaram criticamente todas as sugestões recebidas de tal ferramenta, assumindo integral responsabilidade pelo conteúdo final do trabalho, nos termos do art. 9º, inc. I, alíneas "c", "d" e "e", da Portaria CNPq nº 2.664/2026.

4 Análise e discussão dos resultados

Com o objetivo de facilitar a compreensão, os resultados foram organizados e apresentados conforme os objetivos específicos definidos no estudo.

4.1 Identificação das principais fragilidades relacionadas à ausência de normas e condutas

Durante o período de observação, foram identificados comportamentos e práticas organizacionais que evidenciaram a necessidade premente de maior padronização das diretrizes internas da empresa, conforme Figura 2. A ausência de regras formalizadas e procedimentos claramente definidos contribui para interpretações divergentes sobre as condutas esperadas dos colaboradores, resultando em subjetividade e fragilidade operacional (Aidar, 2015; Venturini, 2022). Conforme o IBGC (2023), essa lacuna na gestão reforça a relevância da elaboração de um instrumento normativo orientador, capaz de mitigar conflitos e parametrizar o comportamento organizacional.

Dimensão de análise	Indicadores	Evidências identificadas	Implicações
Normas e procedimentos	Existência de diretrizes formais e clareza normativa	Ausência de procedimentos padronizados e interpretações divergentes sobre condutas esperadas	Fragilidade na padronização e orientação das práticas organizacionais
Comunicação e confidencialidade	Fluxo de informações internas e tratamento de dados sensíveis	Disseminação informal de informações internas e sigilosas	Risco à confidencialidade e à governança das informações organizacionais
Assiduidade e pontualidade	Cumprimento de horários e gestão de ausências	Atrasos recorrentes e ausências justificadas relacionadas a situações evitáveis	Impactos no planejamento, produtividade e continuidade operacional
Uso do tempo de trabalho	Aproveitamento da jornada laboral	Uso excessivo de celulares pessoais e realização de atividades particulares durante o expediente	Redução da produtividade e menor disponibilidade para as atividades organizacionais
Segurança do trabalho e disciplina operacional	Uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) e cumprimento de orientações superiores	Não utilização de EPIs e ocorrências relacionadas à resistência ao cumprimento de determinações	Comprometimento da segurança, eficiência e conformidade operacional
Organização do ambiente de trabalho	Uso adequado dos espaços e cumprimento da rotina laboral	Uso indevido de estacionamento e pausas frequentes para tabagismo durante o expediente	Desorganização da rotina e possíveis prejuízos ao fluxo de trabalho
Divergência de comando entre gestores (pai e filho)	Alinhamento da liderança, tomada de decisão e comunicação hierárquica	Existência de orientações distintas entre os gestores, gerando dúvidas sobre prioridades, autoridade e procedimentos a serem seguidos	Enfraquecimento da hierarquia formal, dificuldade na tomada de decisão, insegurança dos colaboradores e impactos na cultura organizacional

Figura 2 - Sistematização das observações realizadas
Nota: elaborado pelos autores (2026).

A análise detalhada dos indicadores descritos na Figura 1 revela que a informalidade organizacional afeta múltiplos níveis da empresa. Especificamente no que tange ao uso do tempo de trabalho, à assiduidade e à disciplina operacional, a falta de parâmetros explícitos favorece a prevalência do julgamento individual em detrimento do rigor corporativo, prejudicando o fluxo de rotinas e reduzindo a eficiência operacional (Aidar, 2015).

A questão do vazamento de informações e falhas na confidencialidade corrobora os alertas de Venturini (2022) e do IBGC (2023) sobre a vulnerabilidade institucional decorrente da escassez de controles e políticas claras de governança da informação, elemento vital para assegurar a transparência e a segurança patrimonial da organização.

Ademais, destaca-se com expressiva gravidade a divergência de comando entre os gestores (pai e filho). Esse achado reflete com precisão a sobreposição de papéis teorizada por Cavero e Parra (2025), na qual os laços afetivos familiares tensionam e confundem a hierarquia profissional. A emissão de ordens contraditórias por membros da família gestora gera instabilidade, provoca resistência por parte da equipe e enfraquece a liderança formal, alimentando a ansiedade e a insegurança nos papéis assumidos pelos colaboradores.

Diante desse cenário, constata-se a necessidade imperativa de implementação de um regulamento interno, respaldado por mecanismos de governança. Esse instrumento visa padronizar condutas, delimitar autoridade, fortalecer a comunicação e alinhar as expectativas estratégicas entre os proprietários e o quadro funcional.

4.2 Descrição do fluxo atual de comunicação e disseminação de informações relacionadas às regras e condutas organizacionais

A entrevista teve duração aproximada de 20 minutos e foi conduzida de forma aberta, com perguntas realizadas conforme o desenvolvimento da conversa e o direcionamento dos temas abordados pelo entrevistado. A entrevista foi gravada e após transcrita.

Após a realização da entrevista, as informações obtidas foram organizadas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo a identificação e agrupamento dos principais temas. As informações obtidas são corroboradas pelos dados obtidos a partir da observação.

Para facilitar a compreensão e apresentação dos resultados, os dados foram segregados em duas Figuras. A Figura 3 apresenta as categorias relacionadas ao processo de comunicação e à formalização das normas organizacionais, contemplando aspectos como disseminação das informações, existência de documentos institucionais, integração dos colaboradores e responsabilidades pela comunicação interna.

Categoria	Unidade de registro	Evidência da entrevista	Síntese da análise
Comunicação das normas	Comunicação verbal e informal	"A gente não faz nenhuma orientação através de manual que seja repassado a eles. Essas informações são passadas diretamente e pessoalmente."	As normas são comunicadas de forma informal, sem padronização documental.
Formalização das regras	Ausência de documentos institucionais	"Documentação não tem. Então, a comunicação acontece de acordo com as informações que temos no dia a dia."	A ausência de regulamento interno dificulta a uniformidade das orientações.
Integração dos colaboradores	Orientações básicas na admissão	"Normalmente é o básico, fala mais questão de horário e algumas normas que a empresa quer que seja seguido."	O processo de integração apresenta informações gerais, sem aprofundamento conforme a função.
Responsabilidade pela comunicação	Centralização no RH	"Hoje é feito somente pelo RH. Eu penso que o gestor de cada setor deveria acompanhar também."	A comunicação está concentrada no RH, indicando necessidade de maior participação das lideranças.
Frequência da comunicação	Reforço após ocorrências	"Geralmente quando eles entram só, e se vier acontecer alguma situação que vá contra o que foi passado, aí a gente reforça."	A comunicação ocorre de forma reativa, principalmente após problemas identificados.
Meios de comunicação	Reuniões e comunicação digital	"São utilizadas reuniões e comunicação digital através de grupos do WhatsApp."	Existem canais de comunicação, porém sem um

			fluxo estruturado para disseminação das normas.

Figura 3 - Categorias de análise relacionadas à comunicação e formalização das normas organizacionais
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

A Figura 4 reúne as categorias relacionadas ao cumprimento das normas, atuação da liderança, influência da cultura organizacional e necessidade de mudanças nos processos internos, evidenciando os fatores que podem interferir na efetividade das regras e condutas estabelecidas pela organização.

Categoria	Unidade de registro	Evidência da entrevista	Síntese da análise
Cumprimento das normas	Diferença entre compreender e seguir regras	"Compreender eu acredito que eles compreendem. A dificuldade maior está em seguir."	O desafio identificado está relacionado à prática das normas e não apenas ao conhecimento delas.
Cultura organizacional	Hábitos consolidados pelos colaboradores	"Quem está há mais tempo na empresa talvez já pegou um vício, uma sequência ali que segue e tem dificuldade em mudar."	A cultura existente influencia a aceitação de novas práticas e procedimentos.
Liderança e gestão	Necessidade de acompanhamento dos gestores	"A falta de gestão acho que principalmente. Os líderes precisam dar exemplo e acompanhar mais de perto."	A atuação dos gestores é considerada fundamental para fortalecer o cumprimento das normas.
Principais dificuldades	Horários e normas internas	"Eu acho que em questão de horário pesa um pouco. Normas próprias da empresa talvez o pessoal acaba não seguindo."	Os principais desvios estão relacionados ao cumprimento de regras básicas da organização.
Medidas disciplinares	Aplicação de advertências e desligamentos	"Inicialmente sim, após advertência verbal, advertência por escrito e, em alguns casos suspensão e desligamentos."	A empresa utiliza medidas corretivas, porém após a ocorrência dos problemas.
Regulamento interno	Formalização e mudança cultural	"Acredito que vai ajudar, mas só com o regulamento interno eu não sei se resolve. Teria que mudar uma cultura."	O regulamento é visto como necessário, mas depende de mudanças comportamentais e culturais.

Figura 4 - Categorias de análise relacionadas ao cumprimento das normas e cultura organizacional
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

A análise integrada dos dados permitiu estabelecer uma relação entre as diferentes fontes de evidência utilizadas na pesquisa. A entrevista realizada com o responsável pelo setor de Recursos Humanos possibilitou compreender a percepção da gestão sobre os principais desafios relacionados às normas e condutas organizacionais, enquanto a observação participante permitiu identificar como essas situações se manifestam na prática cotidiana da organização.

A partir das falas do entrevistado, identificou-se que a empresa apresenta um modelo predominantemente informal de disseminação das regras internas, caracterizado pela comunicação verbal e pela ausência de documentos institucionais. Esse cenário evidencia a necessidade de mecanismos formais, como o regulamento interno, aliados a práticas contínuas de comunicação e ao acompanhamento das lideranças.

A análise dos dados evidenciou convergência entre a observação e a entrevista. No que se refere às normas e procedimentos internos, observou-se na prática a ausência de padronização e a existência de diferentes interpretações das regras, o que vai ao encontro do relato do entrevistado ao afirmar que "documentação não tem" e que não existe um manual formal que oriente os colaboradores. Essa característica é típica de organizações familiares em

estágios iniciais de maturidade de governança, nas quais prevalecem os fluxos de comunicação verbais em detrimento de diretrizes documentadas (Aidar, 2015; Venturini, 2022).

Em relação à comunicação interna, a observação identificou que as informações circulam de forma predominantemente informal, aspecto reforçado pela fala do entrevistado ao destacar que a comunicação ocorre "diretamente com os colaboradores", por meio de reuniões e grupos de mensagens no WhatsApp, evidenciando a predominância de canais não estruturados. Conforme apontado pelo IBGC (2023), a ausência de diretrizes formais reduz a eficácia do controle interno e fragiliza os pilares de equidade e prestação de contas (*accountability*). Ademais, a constatação de que o reforço das normas ocorre apenas "se vier acontecer alguma situação que vá contra" explicita uma gestão reativa, focada em sanar o erro em vez de preveni-lo (Venturini, 2022).

Quanto ao cumprimento das normas, foram observadas ocorrências de atrasos e descumprimento de orientações operacionais. O entrevistado aponta que o maior desafio está em "seguir" as regras e que os colaboradores mais antigos possuem "vício, uma sequência ali que segue e tem dificuldade em mudar", o que reflete perfeitamente a barreira cultural teorizada por Cavero e Parra (2025). Segundo os autores, a transição do modelo informal para o formal gera ansiedade, insegurança e resistência na equipe, demandando um esforço contínuo de gestão da mudança para que novos costumes substituam velhos hábitos comportamentais.

Por fim, o reconhecimento de que há "falta de gestão" e que a liderança precisa "dar o exemplo" alinha-se aos problemas de divergência de comando identificados na observação. A dualidade de ordens e a desarticulação das lideranças comprometem a autoridade formal e geram ruídos na cultura corporativa, reforçando que a implementação do regulamento precisa caminhar junto com a capacitação dos gestores (Aidar, 2015; Cavero & Parra, 2025).

A partir da consonância entre a fala do gestor e os dados observados, nota-se que a criação de um regulamento interno não pode ser vista como um ato puramente burocrático, mas sim como um instrumento de governança estratégica. Ele visa delimitar responsabilidades, dar segurança jurídica e operacional aos processos, alinhar a atuação dos líderes e criar um ambiente propício para a maturidade da cultura organizacional (Aidar, 2015; IBGC, 2023; Venturini, 2022).

4.3 Estruturação e consolidação do regulamento interno

Neste tópico são apresentadas as fases necessárias para a estruturação, elaboração, validação e consolidação do regulamento interno, desenvolvidas ao longo da pesquisa, conforme demonstrado na Figura 5.

Fase	Atividade principal	Produto / Resultado
Fase 1	**Coleta de dados**: observações e entrevistas com gestores e colaboradores.	Dados primários da pesquisa coletados.
Fase 2	**Análise documental**: levantamento e apreciação dos registros internos existentes.	Diagnóstico documental concluído.
Fase 3	**Reuniões com o jurídico**: alinhamento e validação dos aspectos legais e normativos.	Diretrizes jurídicas preliminares definidas.
Fase 4	**Elaboração da minuta**: redação do texto base do regulamento.	Versão preliminar do documento elaborada.
Fase 5	**Revisão jurídica**: análise técnica e ajustes regulamentares necessários.	Documento técnico-jurídico revisado.
Fase 6	**Validação institucional**: apresentação formal à Diretoria e ao setor de Recursos Humanos.	Regulamento validado e aprovado pela alta gestão.
Fase 7	**Consolidação final:** incorporação das sugestões e adequações aprovadas.	Regulamento Interno finalizado.
Fase 8	**Impressão:** cotação gráfica e produção física dos exemplares.	Exemplares físicos produzidos.

Fase 9	**Treinamento por setor:** capacitação e aculturamento para implantação.	**Etapa não contemplada no escopo deste estudo.**

Figura 5 - Fases da estruturação e consolidação do regulamento interno
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

As etapas descritas na Figura 5 foram conduzidas de forma sequencial, permitindo que cada fase subsidiasse a seguinte até a conclusão do documento. O processo foi desenvolvido em conformidade com a legislação vigente, contando com o acompanhamento e o respaldo técnico do setor jurídico durante as etapas de elaboração, revisão e validação, assegurando segurança jurídica ao regulamento.

Além dos aspectos legais, a construção do documento considerou as demandas apresentadas pelos proprietários da empresa e pelo setor de Recursos Humanos, buscando refletir a realidade organizacional, atender às necessidades operacionais e alinhar o regulamento aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o documento foi elaborado de maneira participativa, incorporando princípios de governança, conformidade e boas práticas de gestão. Essa perspectiva aproxima o regulamento de uma concepção de inovação organizacional, na medida em que pressupõe a revisão e a reconfiguração de práticas existentes, substituindo procedimentos informais ou pouco estruturados por regras e rotinas capazes de conferir maior clareza, padronização e segurança às atividades organizacionais. Conforme evidenciado por Innocenti et al. (2021), a modificação e a reconfiguração de regras e rotinas podem contribuir para a inovação das práticas gerenciais, especialmente quando orientadas à obtenção de informações mais ágeis e seguras para subsidiar a tomada de decisão.

A proposta de regulamento levou em conta os aspectos da cultura organizacional atual, buscando reforçar àqueles que favorecem e fortalecem a governança e a controladoria e contrapondo ou tornando ilegais (à luz do regulamento) àqueles que prejudicam ou atrapalham as boas práticas organizacionais. Nesse sentido, a inovação proposta não se restringe à introdução de novas tecnologias ou instrumentos, mas manifesta-se na transformação das formas de organizar, orientar, controlar e executar as atividades, promovendo aprendizagem e melhoria contínua. Essa compreensão é compatível com a perspectiva de que o controle interno pode ultrapassar a função meramente fiscalizatória e atuar como mecanismo de transformação institucional, aprendizagem organizacional e inovação (Meirelles Júnior & Meirelles, 2024).

Assim, o regulamento interno foi concebido como um pilar estruturante já como parte das atividades da área de controladoria, em processo de implementação. O documento visa padronizar processos, delimitar com clareza as alçadas de responsabilidade, fortalecer o sistema de controles internos e fornecer suporte analítico ao processo decisório gerencial. Conforme Meirelles Júnior e Meirelles (2024), o controle interno deve ser compreendido de forma dinâmica e integrada, contribuindo para a eficiência, a governança e a inovação organizacional.

Cabe ressaltar que, em razão do cronograma previsto para a execução desta pesquisa, não houve tempo hábil para a realização da Fase 9 (implantação e treinamento) do regulamento antes da conclusão do estudo, bem como o acompanhamento, necessário para verificar a efetividade dele. Entretanto, essa fase (implantação e treinamento) integra o plano de implementação elaborado pela empresa e será realizada posteriormente, por setor, considerando as atribuições e particularidades de cada área. Esta fase é importante visto que segundo Malmi e Brown (2008, p. 295 – nossa tradução) "o treinamento também pode ser incluído nos controles culturais, pois pode ser visto como uma forma de gerenciar a cultura organizacional."

Ao término de cada treinamento, será coletada a assinatura dos colaboradores no Termo de Ciência e Recebimento do regulamento interno, formalizando o conhecimento das normas e respaldando juridicamente a organização. Espera-se que essa estratégia pedagógica dissipe a

resistência às mudanças, favoreça o aculturamento gradual e pavimente a consolidação da controladoria (Aidar, 2015).

Como produto técnico desta pesquisa, foi desenvolvido um regulamento interno estruturado para atender às necessidades da organização e apoiar o fortalecimento dos controles internos. O documento foi organizado de forma sistêmica, contemplando aspectos administrativos, operacionais, comportamentais, trabalhistas e gerenciais, distribuídos em treze capítulos e seus respectivos subitens, abrangendo desde a identidade organizacional até normas relacionadas à governança, controladoria, gestão de pessoas, ética, segurança e responsabilidades setoriais. Em razão das limitações de extensão deste trabalho, não foi possível apresentar o regulamento completo como anexo; entretanto, a seguir apresenta-se a descrição da estrutura do documento finalizado:

Capítulo I – Disposições Preliminares: Apresentação, finalidade, abrangência, cumprimento das normas e definição da identidade organizacional por meio da missão, visão e valores.

Capítulo II – Política de Recursos Humanos: Diretrizes relacionadas aos processos de admissão, integração, desligamento e procedimentos administrativos vinculados à gestão de pessoas.

Capítulo III – Sigilo, Proteção de Dados e Comunicação: Normas referentes à confidencialidade das informações, proteção de dados, utilização de e-mails corporativos e comunicação interna organizacional.

Capítulo IV – Responsabilidade e Utilização de Recursos da Empresa: Regras relacionadas ao zelo pelo patrimônio, utilização de equipamentos, materiais, sistemas e responsabilidades dos colaboradores quanto aos recursos disponibilizados.

Capítulo V – Governança, Controladoria e Controles Internos: Diretrizes de governança corporativa, responsabilidades da controladoria, indicadores de desempenho (KPIs), controles internos, registros, auditoria, avaliação de desempenho e responsabilidades setoriais.

Capítulo VI – Gestão Administrativa e Relações de Trabalho: Normas referentes ao pagamento de salários e benefícios, jornada de trabalho, assiduidade, pontualidade, faltas, atrasos, férias, atestados médicos e atualização cadastral.

Capítulo VII – Diretrizes de Comportamento e Ética: Regras relacionadas ao respeito, urbanidade, ambiente saudável, prevenção ao assédio moral e sexual, saúde mental, conflitos de interesse, uso de celular, consumo de álcool e drogas.

Capítulo VIII – Canal de Denúncias: Estabelecimento de mecanismos formais para comunicação de irregularidades, sugestões e relatos, fortalecendo a transparência e a integridade organizacional.

Capítulo IX – Segurança e Patrimônio: Normas relacionadas à segurança do trabalho, utilização de EPIs, vestimentas, veículos, estacionamento, fiscalização e monitoramento patrimonial.

Capítulo X – Refeições e Limpeza: Diretrizes para organização, conservação e manutenção dos ambientes coletivos de trabalho.

Capítulo XI – Sugestões e Reclamações: Procedimentos para manifestação dos colaboradores e melhoria contínua dos processos organizacionais.

Capítulo XII – Disposições Gerais: Regras complementares relacionadas às alterações contratuais e demais orientações administrativas.

Capítulo XIII – Vigência: Definição da validade do regulamento, critérios de atualização e revisão periódica do documento.

Observa-se que um dos principais diferenciais do regulamento consiste na inclusão do Capítulo V, destinado à governança, controladoria e controles internos, contemplando as atribuições da controladoria, indicadores de desempenho (*KPIs*), responsabilidades dos setores, mecanismos de avaliação, registros, auditoria e responsabilidades informacionais. Essa abordagem expande o escopo tradicional e meramente disciplinar dos regulamentos

trabalhistas, o que, conforme ressalta Aidar (2015), eleva o documento ao patamar de ferramenta estratégica de governança corporativa.

Além disso, sob a ótica do *compliance* trabalhista, o regulamento interno consubstancia a prerrogativa estipulada no art. 444 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943), a qual faculta às partes a livre pactuação das relações de trabalho desde que não contrariem a proteção legal e os acordos coletivos. Nessa perspectiva, o documento atua como instrumento de mitigação de passivos jurídicos e riscos operacionais ao delinear limites claros de conduta e disciplinar o poder diretivo do empregador. Dessa forma, a formalização das regras converte-se em um mecanismo de segurança jurídica que previne litígios, alinha a conformidade legal às práticas de controladoria e fortalece a governança corporativa no ambiente empresarial.

Embora o documento tenha sido concluído e validado pela diretoria e pelo setor jurídico até o encerramento desta pesquisa, sua impressão e distribuição ocorrerão na etapa de implantação. Está prevista a impressão de 100 exemplares, destinados aos colaboradores do setor administrativo, bem como o envio da versão digital por meio do correio eletrônico corporativo, ampliando o acesso às normas e facilitando futuras consultas.

Por fim, dada a dinâmica dos negócios e as frequentes atualizações normativas, fixou-se que o regulamento interno passará por revisão bianual obrigatória, ou sempre que houver alterações substanciais na legislação trabalhista ou na estrutura organizacional. Essa manutenção periódica garante que o regulamento permaneça atualizado, eficaz e alinhado às melhores práticas de gestão de controles internos e melhoria contínua.

5 Considerações finais e contribuições

Os resultados evidenciaram que o objetivo geral proposto foi atingido, mediante o desenvolvimento de um regulamento interno estruturado e alinhado às práticas de controladoria e à realidade operacional da organização estudada. Inicialmente, o diagnóstico empírico permitiu mapear as principais fragilidades decorrentes da ausência de normas formais e padrões de conduta explicitados. Em seguida, a análise do fluxo de comunicação revelou a prevalência da informalidade na disseminação das informações organizacionais, o que reforçou a necessidade de um instrumento normativo orientador. Com base nessas evidências, o regulamento interno foi concebido e validado, atendendo integralmente aos objetivos específicos do estudo.

A principal contribuição técnica deste trabalho consiste na entrega de um produto técnico, um instrumento de gestão robusto, capaz de parametrizar condutas, fortalecer os controles internos e subsidiar o processo decisório.

Sob a perspectiva social e organizacional, espera-se que a formalização das regras contribua diretamente para o fortalecimento da cultura interna, conferindo maior clareza e transparência no tocante aos direitos, deveres e atribuições dos colaboradores criando condições para mudanças e inovação organizacional. Como afirma Scott (2014), a institucionalização de normas formais estabiliza as organizações e orienta a conduta individual por meio da articulação de mecanismos regulativos, normativos e culturais.

Os próximos passos, entrega formal do regulamento (disseminação) e a capacitação (treinamento) serão realizados no segundo semestre de 2026, enquanto o acompanhamento ocorrerá de forma mais efetivamente durante o ano de 2027, tendo em vista que já existe uma previsão de revisão geral do regulamento para meados de 2028 (revisão bianual).

O estudo contribui para o meio acadêmico ao ampliar as discussões sobre a integração entre práticas de controladoria, controles internos, formalização de normas, inovação e cultura organizacional em empresas familiares. Metodologicamente, apresenta um percurso para identificação de fragilidades e estruturação de regulamentos internos, podendo subsidiar futuras pesquisas e intervenções organizacionais.

Como limitação desta pesquisa, aponta-se o horizonte temporal restrito para a execução do relato técnico, o que inviabilizou o acompanhamento da etapa de treinamento e a mensuração empírica dos impactos do regulamento sobre os indicadores de desempenho da empresa.

Por fim, recomenda-se para estudos futuros a realização de pesquisas longitudinais que avaliem os desdobramentos da aplicação prática do regulamento sobre a comunicação interna, a maturidade da governança corporativa, o engajamento do quadro funcional e o desempenho operacional da organização, consolidando sua eficácia como ferramenta de suporte à controladoria.

Referências

Aidar, M.M. (2015). Governança na empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas, 55*(6), 727. https://doi.org/10.1590/S0034-759020150612

Attie, W. (2018). *Auditoria: conceitos e aplicações* (7. ed.). São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Brasil. (1943). *Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943: Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).* Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

Calle-Samaniego, T.R., & Arias-Gonzalez, I.P. (2025). Análisis del control interno para la mejora organizacional en la empresa privada. *Polo del Conocimiento, 10*(5), 2256–2270. https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9569

Catelli, A. (Org.). (2020). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON* (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Cavero, C.P., & Parra, P.A. (2025). Interação entre subculturas e empenhamento organizacional em entidades públicas e privadas. *Revista Valore, 10*, e-10001. https://doi.org/10.22408/reva1020251828e-10001

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2013). *Controle interno – Estrutura integrada: Sumário executivo*. São Paulo: PwC.

De Massis, A., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies, 57*(8), 1727–1731. https://doi.org/10.1111/joms.12632

Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T.W. & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18, 2321–2371. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). São Paulo: Atlas.

Innocenti, R.M., Lunkes, R.J., & Gasparetto, V. (2021). Institucionalização de regras e rotinas da contabilidade gerencial em uma fundação privada educacional catarinense: abordagem institucional do terceiro setor brasileiro. *Revista Ambiente Contábil*, 13(1), 302–323. https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1id19648

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6. ed.). São Paulo: IBGC

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Hoboken:Wiley.

Lara, M.A.P.R.A. (2026). A controladoria como antídoto à entropia administrativa: uma análise sob a ótica da governança. International Integralize Scientific, 6(56). https://doi.org/10.63391/cs3mwk08

Maia, G. (2022). Controladoria e finanças: fomentando a eficácia organizacional e agregando valor às organizações. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 8*(2), 655–667. https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4224

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research,* 19(4), 287–300

Meirelles Junior, C. de, & Meirelles, R. M. P. (2025). Controle interno: Gestão empresarial – uma análise crítica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales, 18*(11). https://doi.org/10.55905/revconv.18n.11-088

Miller, B.P., Sheneman, A., & Williams, B. (2022). The Impact of Control Systems on Corporate Innovation. Contemporary Accounting Research, 39(2), 1425–1454. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12761

Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Harlow, England: Pearson.

Minayo, M.C.S. (2017). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14. ed.). Hucitec.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão* (F. A. da Costa, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Monteiro, J.J., Lunkes, R.J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, 29*(2), 29–44. https://doi.org/10.18359/rfce.4866

Padoveze, C.L. (2022). *Controladoria estratégica e operacional*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Pereira, L.O., Pereira, R.O., Oliveira, C.C., Furtado Netto, J.S., & Santiago Júnior, J.R.S. (2026). Planejamento e controladoria estratégicos: Integração entre informação, controle e tomada de decisão organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 12(7). https://doi.org/10.51891/rease.v12i7.29227

Project Management Institute - PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square Project Management Institute.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Silva, A.C., Ferreira, L.M., & Pellegrini, T. (2023). Sistemas de controle gerencial e alinhamento estratégico: Perspectivas e desafios contemporâneos. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17, e198234.

Silva, M.O.S., Santos, G.C., Fiori, A.S., Costa, S.G., Silva, E.S.V., & Vitaca, R.C.D. (2023). A importância da controladoria na organização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(2), 312–321. https://doi.org/10.51891/rease.v9i2.8417

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal***.** Boston: Harvard Business School Press

Venturini, J.V. (2022). Gestão e governança em empresas familiares: desafios contemporâneos para a continuidade e profissionalização organizacional. *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber, 2*(2), 1–15. https://doi.org/10.51473/rcmos.v2i2.2022.1629

Weber, Max. (1999). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. Brasília: Editora UnB.

Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yoshinaga, F.A. (2025). *A Função da Controladoria na Prevenção de Riscos Jurídicos e Financeiros nas Grandes Corporações*. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). https://doi.org/10.5281/zenodo.18294129