



PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E DESEMPENHO SUSTENTÁVEL CORPORATIVO EM EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS DE CONTROLE DIRETO DA UNIÃO

DAVI JÔNATAS CUNHA ARAÚJO
Universidade Presbiteriana Mackenzie
RENATA PAES DE BARROS CÂMARA
Universidade Federal da Paraíba

Resumo

Na Nova Administração Pública, a agregação de valor público às práticas executadas pelos agentes tornou-se mais ampla. O contexto das práticas executadas pela governança representa peça-chave para revelar como o desempenho sustentável corporativo pode ser alcançado nas estatais (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI & TESTA, 2018). O objetivo desse estudo foi investigar como as práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo em estatais federais de controle direto da União. Para que este fosse alcançado, foi selecionada uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e análise de relatórios corporativos. A análise de conteúdo foi o método selecionado para investigar a conformidade dos relatórios de gestão aos *frameworks* do IBGC (2015) e da GRI (2016). Os índices foram construídos pela média ponderada das práticas do código do IBGC (2015) e das diretrizes econômicas, ambientais e sociais da GRI (2016) atendidas. A média, moda, mediana, desvio médio e o coeficiente de correlação de *Pearson* (ρ), foram utilizados para efetuar a análise descritiva dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo. A análise da relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável foi realizada através do *Iramuteq*®. As práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo por meio da execução de normas, com foco na redução de custos. A governança das empresas públicas e das sociedades de economia mista não possuem relação direta com o desempenho sustentável corporativo, apenas quando essas adotam uma postura mais fiscalizadora, o que as levam a executar diretrizes dos três pilares, como ferramenta de legitimidade.

Palavras-chave: Governança, Desempenho Sustentável Corporativo, Estatais.

1 INTRODUÇÃO

Com a Nova Administração Pública, as estatais, tanto públicas, como sociedades de economia mista, passaram a ser vistas como peças chave no processo de modernização das práticas administrativas e de governança do Estado (Andrews & Kouzmin, 1998). A Nova Administração Pública buscou convencer os agentes da governança das estatais a executarem e qualificarem suas práticas não apenas por parâmetros políticos, mas também por critérios técnicos e com foco na eficiência (Correio & Correio, 2019).

A abordagem do desempenho sustentável inseriu aspectos sociais e ambientais no escopo do desempenho corporativo das entidades públicas; e a integração de informações financeiras e não financeiras em seu processo de avaliação (Bassen & Kovács, 2008). O



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

desempenho sustentável corporativo passou a ser avaliado pelo desempenho econômico, social e ambiental através da quantificação da informação por indicadores econômicos, sociais e ambientais (Hřebíček, Soukopová & Trenz, 2011).

O *framework* do *Global Reporting Initiative* – GRI se tornou o padrão mais aceito pelas entidades públicas por instrumentalizar a avaliação do desempenho sustentável corporativo com a integração de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI, 2016). O desempenho sustentável passou a ser avaliado como medida de vantagem competitiva pelos parâmetros da contabilidade gerencial, com foco na criação de valor sustentável para essas entidades (Folan & Browne, 2005; Elmaci, Altunal, Tutkavul & Karaş, 2016).

Sob influência da GRI, o valor sustentável passou a ser mensurado pelo desempenho das práticas executadas pela governança nas dimensões econômica, ambiental e social; e se tornou uma medida maior de valor agregado por conter uma maior gama de informações gerenciais dessas companhias.

Diferentes contextos institucionais podem revelar a maneira como as práticas de governança são executadas pelos agentes da governança e como influenciam o desempenho sustentável corporativo alcançado pelas entidades públicas (Kim, Amaeshi, Harris & Suh, 2013; Ortas, Álvarez, Jaussaud e Garayar, 2015). O desempenho sustentável resultante de práticas executadas pelas unidades de governança nessas entidades não desconsidera os fatores do ambiente econômico, regulatório, de mercado e da sociedade em geral. Independente destes, o contexto das práticas de governança representa peça-chave para revelar como o desempenho sustentável pode ser alcançado nas entidades públicas (Miroshnychenko, Barontini & Testa, 2018).

As características dos conselhos e dos comitês de governança influenciaram a maneira com que os agentes da governança desempenham suas práticas e a maneira como o desempenho sustentável corporativo é alcançado (Liao, Luo & Tang, 2015). Grande parte dos agentes desempenham práticas de governança com o interesse de permanecerem ocupando seus cargos de governança por uma maior extensão de tempo, em detrimento a agregarem valor sustentável às operações das estatais (Oh, Chang & Martynov, 2011; Cai, Jo & Pan, 2011; Dam & Scholtens, 2013; Wang, Che, Fan & Gu, 2014; Teixeira, Roglio & Marcon, 2017; Hussain, Rigoni & Orij, 2018).

Ao propor investigar o contexto das práticas de governança e como o desempenho sustentável corporativo resulta de sua execução, essa pesquisa vai além da constatação, por exemplo, de quais relações existem entre a estrutura de propriedade ou as características da governança e o desempenho. Para que essa investigação fosse viabilizada, esse estudo busca responder o seguinte questionamento: **como as práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo em estatais federais de controle direto da União?**

A motivação para esse estudo foi analisar como as práticas executadas pela governança das estatais contribuem para que o desempenho sustentável seja alcançado, além de fatores externos ou de características dos comitês de governança. As empresas públicas e sociedades de economia mista foram escolhidas por situarem-se em um ambiente regulamentado com estrutura normativa rígida, mas com um ambiente corporativo mais dinâmico em relação às demais empresas (SANTANA, 2006). Ambos os tipos representam a forma mais direta de intervenção do Estado, devido controlarem a maior parte dos setores de produção de bens intermediários à sociedade.

Os produtos e serviços das estatais mantem uma relação direta com o atendimento às demandas do governo e da sociedade, o que as obriga a apresentarem um desempenho corporativo sustentável que assegure sua sustentabilidade corporativa ao longo dos anos. A importância desse estudo está em expandir o conhecimento acerca da relação entre o contexto



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

da atuação da governança, sob o enfoque das práticas executadas; e o alcance do desempenho sustentável corporativo, via pilares econômico, ambiental e social em empresas públicas e sociedades de economia mista.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Práticas de Governança na Nova Administração Pública

A atuação da governança no âmbito das estatais passou a ser definida como os meios que garantem que o interesse da maioria e do bem-estar social sejam observados; e os conflitos de agência entre as unidades de governança, sociedade e governo sejam reduzidos (Ribeiro Filho & Valadares, 2017). Na nova gestão pública, os gestores deveriam orientar a execução de procedimentos, unificando a atuação de atores de diferentes setores, com o objetivo de prestar serviços governamentais de maneira mais eficiente e eficaz.

A Nova Administração Pública forneceu novo delineamento à agregação de valor (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Nesta, a agregação de valor público às práticas executadas pelos agentes nas organizações tornou-se mais ampla. Nas estatais, todas as unidades organizacionais foram entendidas como responsáveis por agregar valor através do desempenho corporativo.

Práticas para agregar valor às operações das estatais passaram a ser tratadas como de responsabilidade dos conselhos e comitês de governança, entendidos como as unidades mais importantes para agregar valor a essas organizações (MONKS, 2001). As práticas desempenhadas pelo conselho de administração, diretoria e comitês de controle e fiscalização (IBGC, 2015) passaram a contribuir com a agregação de valor mensurado via desempenho (MONKS, 2001).

Na Nova Administração Pública, a racionalidade dos agentes da governança no âmbito institucional, devem ser conduzidas com base em valores democráticos, além do foco no desempenho com eficiência e eficácia (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Nas estatais, a intersecção entre as abordagens de Simon (1976) e Meyer e Rowan (1977) ainda permitem compreender fatores que levam os agentes da governança a tomar decisões acerca de quais práticas executar no ambiente interno das empresas públicas.

O “executar práticas” pode ser entendido não só como um resultado da mobilização de interesses individuais dos agentes, mas pela aceitação pré-consciente de normas institucionais alinhadas a valores ou por influência do grupo que interage (Yeung, Lo & Cheng, 2011). No contexto da Nova Administração Pública, um ambiente institucional livre de isomorfismos, favorece a atuação da governança nas estatais e representa um pressuposto para execução de qualquer prática de governança (Eakin, Eriksen, Eikeland & Oyen, 2011).

Além da influência do ambiente interno, o ambiente legal (Heracleous & Lan, 2012), as políticas públicas e as normas trabalhistas e ambientais (Jacoby, 1990) podem influenciar os agentes da governança a executarem práticas nas estatais. Porém, ao se tratar do seu ambiente interno, ainda predomina a visão de que os agentes da governança podem executar práticas como reflexo de seus valores, interesses ou pelo simples fato de quererem executar uma norma (ZILBER, 2011).

Como tais práticas, os membros do conselho de administração deveriam definir estratégias que protegessem e valorizassem a estatal, além de otimizar o retorno dos investimentos no longo prazo e atender as expectativas das partes interessadas com equilíbrio (IBGC, 2015). Além de definir estratégias, o conselho também deveria monitorar a diretoria na implementação das ações estratégicas e avaliar o desempenho financeiro e operacional decorrente das ações implantadas por elas.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A diretoria deveria criar processos, políticas e indicadores que assegurassem condições de avaliar a conduta dos agentes de maneira objetiva, além de propor medidas corretivas para esses agentes baseadas em código de conduta (IBGC, 2015). Além disso, a diretoria também deveria disseminar a cultura organizacional, de maneira a reforçar valores e princípios, estruturando-os em políticas formais, de maneira que fosse permitido monitorar sua execução.

O comitê de auditoria, como parte dos órgãos de fiscalização e controle, deveria dar suporte ao conselho de administração monitorando a efetividade e a qualidade dos controles internos estabelecidos e da informação divulgada por seus membros. O conselho fiscal deveria analisar trimestralmente o balancete e demais demonstrações elaboradas pela estatal, além de examinar as demonstrações contábeis correspondentes ao exercício social e opinar sobre elas (IBGC, 2015).

Os auditores independentes deveriam avaliar a extensão e a suficiência da estrutura de controle interno implantada pela administração com o objetivo de assegurar a elaboração de demonstrações financeiras sem distorções relevantes. Por sua vez, a auditoria interna deveria desempenhar práticas alinhadas a estratégia da organização e baseada em matrizes de risco avaliado. Os auditores internos também podem colaborar com a auditoria independente propondo melhorias para os controles internos.

A execução dessas práticas é suscetível a modificações decorrentes de fatores e pressões do ambiente institucional, características dos membros que compõe a governança ou por influência do ambiente externo às estatais. Miroshnychenko, Barontini e Testa (2018) apontaram que a estrutura de propriedade dos proprietários, do conselho de administração e da diretoria influenciam a maneira como práticas pré-estabelecidas em códigos de governança são executadas.

Além de influenciarem a maneira como as informações são divulgadas (Wang, Che, Fan & Gu, 2014), a estrutura de propriedade e o conselho de administração representam fatores determinantes do desempenho corporativo (Uhlener, van Goor-Balk & Masurel, 2004). Consequentemente, esse contexto influencia o compromisso dos membros da governança com a sustentabilidade corporativa, que representa um dos fatores de maior impacto sobre o alcance do desempenho sustentável corporativo (JO & HARJOTO, 2011).

2.2 Desempenho Sustentável Corporativo

Os Princípios para Investimentos Responsáveis das Nações Unidas (*United Nations Principles for Responsible Investment – UNPRI*) foi uma das primeiras propostas de *framework* para normatizar o desempenho sustentável corporativo (UNPRI, 2020). O *framework* foi inicialmente destinado a avaliação de investimentos sustentáveis, mas sua principal contribuição foi apresentar diretrizes para mensurar o desempenho ambiental, social e de governança via indicadores não financeiros (UNPRI, 2020).

Para as empresas públicas, a primeira iniciativa para formalizar o uso de indicadores de desempenho sustentável ocorreu por parte da Diretiva 2003/51 de Modernização das Contas emitidas pela União Europeia (Bassen & Kovács, 2008). A diretiva estabeleceu que a avaliação de desempenho sustentável deveria abranger aspectos não financeiros por meio de indicadores ambientais e sociais para que o desempenho sustentável dessas empresas fosse melhor compreendido (DIRETIVA 2003/51/EU, 2003).

Após emitir a Diretiva 2003/51, o governo do Reino Unido publicou diretrizes para elaboração de indicadores-chave como suporte para avaliação do desempenho ambiental e social (Bassen & Kovács, 2008) nas empresas públicas. O Comitê Extraordinário sobre Finanças da Sociedade Alemã dos Profissionais de Investimento (*German Society of*



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Investment Professionals - DVFA) aplicou a Diretiva como recomendações para elaborar os relatórios de evidenciação do desempenho ambiental e social.

Os padrões da DVFA propuseram uma espécie de “selo sustentável” as empresas públicas que atendessem os critérios de avaliação de desempenho ambiental e social, e elaborassem seus relatórios em conformidade a esses critérios (DVFA, 2020). O enfoque gerencial do desempenho sustentável corporativo partiu das informações fornecidas pela contabilidade gerencial para auxiliar os tomadores de decisão no uso de mecanismos para mensurá-lo e avaliá-lo (Hammad, Jusoh & Ghozali, 2012).

A abordagem do desempenho sustentável utilizou a contabilidade gerencial como base conceitual e principal fonte de informação para que seu processo de mensuração e avaliação acontecesse (Latan, Jabbour, Sousa Jabbour, Wamba & Shahbaz, 2018; De Beer & Friend, 2006; Pfitscher, 2004). A integração da sustentabilidade à contabilidade gerencial (Folan & Browne, 2005) fundamentou-se na abordagem da vantagem competitiva e da criação de valor sustentável como visão e objetivo dos processos organizacionais (Elmaci, Altunal, Tutkavul & Karaş, 2016).

Alguns autores defenderam que a adaptação de artefatos gerenciais para avaliar o desempenho sustentável caracterizou uma avaliação de desempenho organizacional aprimorada (Hřebíček, Soukopová & Trenz, 2011). A elaboração e inserção de métricas que refletissem o desempenho econômico, ambiental e social como processo de avaliação do desempenho sustentável modificou a visão dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1997).

A governança das entidades públicas passaram a utilizar o sistema de avaliação de desempenho para coordenar o alinhamento entre indicadores de sustentabilidade, funções organizacionais e níveis hierárquicos (Melnik, Stewart & Swink, 2004). O desempenho sustentável corporativo passou a ser mensurado via desempenho econômico, social e ambiental através da quantificação da informação por indicadores de desempenho (Hřebíček, Soukopová & Trenz, 2011) nessas entidades.

Nas empresas públicas, os indicadores foram disseminados como úteis às organizações para avaliar o desempenho sustentável corporativo, considerando a diferença conceitual entre índices e indicadores no contexto da sustentabilidade nessas empresas (Siche, Agostinho, Ortega & Romeiro, 2007). Os índices foram definidos como valores numéricos que interpretam a realidade de um sistema organizacional, enquanto os indicadores, como parâmetros selecionados de maneira individual ou conjunta para refletir as condições desse sistema.

As normas da GRI tornaram-se as mais aceitas no mundo (GRI, 2020), por definirem o desempenho sustentável corporativo como a avaliação integrada do desempenho econômico, social e ambiental adaptáveis a qualquer organização, a partir das práticas desempenhadas nos três pilares pela governança. No caso das estatais, a GRI (2020) emitiu padrões que diminuiriam a distância entre desempenho financeiro e não financeiro e permitiu a comparação do desempenho sustentável corporativo entre diversos setores de atuação como consequência da atuação da governança.

Os padrões da GRI apresentaram uma estrutura modular e inter-relacionada com normas de orientação ao reporte de informações em relatórios e a avaliação do desempenho por atividades econômicas, ambientais e sociais executadas (GRI, 2020). O G1 foi o primeiro padrão publicado pela organização em 2000 e conteve as primeiras diretrizes para estruturar os relatórios de sustentabilidade. O segundo (G2) foi publicado em 2002 na Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (GRI, 2020). A revisão dos padrões acontecia via demandas dos usuários que aprimoravam o funcionamento da GRI. A organização publicou a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

terceira geração de diretrizes (G3) ao incorporar as contribuições trazidas ao padrão G2 pelos usuários em 2006.

Os padrões universais GRI 101, 102 e 103 introduziram diretrizes aplicáveis aos relatórios de gestão das estatais. Essas normas foram publicadas em 2016 e entraram em vigor em primeiro de julho de 2018 (GRI, 2020). O GRI 101 dispôs de diretrizes gerais como ponto de partida para as estatais que foram incentivadas a adotar o modelo de relato integrado baseado no padrão global (GRI 101, 2016), mediante aprovação da Lei 13.303 em 2016, comumente conhecida “Lei das Estatais”.

Com a aprovação dessa lei, as estatais brasileiras foram incentivadas a adotarem o modelo de Relato Integrado do Padrão Global da GRI (2016) para elaborarem seus relatórios de gestão, integrando informações de sua governança. A publicação dos relatórios de gestão no modelo de relato integrado se tornou obrigatória com a Decisão Normativa nº 178/2019 do TCU, que manteve as diretrizes de todos os *frameworks* do Padrão Global da GRI (2016) para estrutura-los e divulga-los.

As práticas de governança das estatais passaram a ser avaliadas de maneira integrada e quanto à capacidade delas gerarem valor mensurável através do desempenho sustentável corporativo (TCU, 2019;2020). As diretrizes do GRI 102 foram destinadas a estruturar informações sobre o ambiente interno das estatais. Elas estabeleceram como as estatais devem relatar seu perfil e estratégias, práticas de ética e de elaboração do conteúdo no relatório de gestão. O GRI 103 destinou diretrizes para o relato de práticas econômicas, ambientais e sociais sob o enfoque de gestão e subsidiou o conteúdo relatado por meio dos padrões econômico (GRI 200), ambiental (GRI 300) e social (GRI 400) (GRI 103, 2016).

Críticas acerca dos padrões da GRI foram apresentadas por algumas pesquisas. Ferreira-Quilice e Caldana (2015) efetuaram um levantamento dos aspectos negativos identificados por 27 empresas no modelo de relato integrado estabelecido pela GRI. As empresas apontaram certo grau de dificuldade no entendimento das diretrizes da GRI para avaliar o desempenho sustentável corporativo devido ao excesso de indicadores, o que também dificultava o entendimento de seus relatórios pelas partes interessadas, principalmente acerca da atuação das práticas de governança pelas empresas.

Gray (2010) explicou que as empresas foram desenvolvendo uma melhor percepção acerca da sustentabilidade ao longo do tempo e isso fez com que elas percebessem certa inadequação de alguns padrões para avaliar desempenho e elaborar relatórios. Consequentemente, a governança e os sistemas de informação das estatais, incluindo o de contabilidade gerencial, tiveram que se readequar para proporcionar a mensuração e avaliação do desempenho sustentável corporativo de maneira mais gerencial e realista.

3 METODOLOGIA

A investigação foi realizada com a análise do conteúdo dos relatórios de gestão publicados pelas estatais federais de controle direto da União em seus *websites* institucionais entre 2017 e 2019 (DE SORDI, 2017). O levantamento das práticas executadas pela governança foi efetuado pelo atendimento ao *framework* do IBGC (2015) intitulado Código de Melhores Práticas, que estabeleceu práticas aplicáveis a governança das estatais.

Os índices foram construídos pela média ponderada das práticas do código do IBGC (2015) e das diretrizes econômicas, ambientais e sociais da GRI (2016) atendidas pela governança das estatais e apresentadas em seus relatórios de gestão. A média, moda, mediana, desvio médio e o coeficiente de correlação de *Pearson* (ρ), foram utilizados para efetuar a análise descritiva dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Após a categorização das práticas apresentadas nos relatórios em índices, foi efetuada e análise da relação entre o contexto entre as práticas de governança e o desempenho sustentável através de outra análise do conteúdo pelo *Iramuteq*®. A análise com o *Iramuteq*® foi efetuada com o conteúdo das seções relacionadas a governança e ao desempenho sustentável; e apresentadas nos relatórios de gestão, incluindo os elaborados no modelo de relato integrado (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).

3.1 Participantes selecionados

As 197 estatais federais brasileiras apresentadas no panorama das estatais em 2020 foram selecionadas como universo da investigação (SEST, 2020). Das 197, foram retiradas as subsidiárias e as que continham sede no exterior, devido estarem situadas em outro ambiente legal e normativo.

Com a retirada das subsidiárias, permaneceram as 46 estatais de controle direto da União na pesquisa, dentre as quais 20 configuravam como sociedades de economia mista e 26 como empresas públicas. Das 46, 19 não apresentaram relatórios de gestão em seus *websites* entre 2017 e 2019, o que as levou a serem retiradas, resultando em 27 estatais participantes, dentre as quais 16 são empresas públicas e 11 sociedades de economia mista.

As 27 estatais participantes encontraram-se distribuídas entre as cinco regiões do Brasil, localizadas nos estados do Pará (1), Goiás – Distrito Federal (12), Ceará (1), Rio de Janeiro (8), Santa Catarina (3), Espírito Santo (1) e São Paulo (1). As 27 estatais estudadas possuíam controle acionário direto da União, com 12 delas dependentes de recursos do Tesouro Nacional e 15 não dependentes; e quanto aos seus setores de atuação, 22 atuavam no setor produtivo e 5 no setor financeiro.

3.2 Procedimentos para Coleta de Dados

As seções dos relatórios referentes ao detalhamento das práticas executadas pela governança, de suas estratégias, alocação de recursos e do desempenho econômico, ambiental e social alcançados pelas estatais foram analisados sob duas perspectivas:

Na primeira, o conteúdo foi quantificado pela leitura prévia aos relatórios, para categorizar os índices das práticas executadas pelo conselho fiscal e de administração, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna. Além dos índices das práticas de governança, o conteúdo foi quantificado para categorizar os índices de desempenho sustentável nas dimensões econômica, ambiental e social conforme diretrizes dos padrões 200, 300 e 400 do Padrão Global da GRI (2016).

Na segunda, o conteúdo dos relatórios foi transformado em um *corpus* textual, conforme critérios exigidos pelo *Iramuteq*®, para analisar o contexto da relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.

3.3 Identificação das práticas de governança e categorização dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo

A identificação dessas práticas foi efetuada da seguinte maneira: para cada prática do código do IBGC (2015) atendida no relatório de gestão foi atribuído um (1) e na ausência desta, foi atribuído zero (0). Todas as práticas identificadas com um (1) foram somadas para constatar a quantidade de práticas executadas pelo conselho de administração e fiscal, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna nas estatais.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

O somatório dessas práticas favoreceu o uso de recursos da estatística descritiva como a média, moda, mediana, desvio médio e a correlação de *Pearson* para levantar evidências acerca de como a governança atuou nas estatais entre 2017-2019. A construção dos índices partiu do somatório das práticas identificadas pelos conselhos, diretoria e comitê de governança nas estatais. Os índices foram calculados pela média aritmética (M_a) do somatório das práticas identificadas por cada uma dessas unidades.

Após o levantamento dos índices por unidades de governança, foi construído o Índice de Práticas de Governança das Estatais (IPGE) pelo cálculo da média ponderada de todos os índices de práticas de governança, conforme equação a seguir:

$$IPGE: ((IPGCA * 0,20) + (IPGCF * 0,20) + (IPGD * 0,20) + (IPGCA * 0,20) + (IPGAI * 0,20))$$

Em que: IPGCA: Índice de Práticas de Governança do Conselho de Administração, IPGCF: Índice de Práticas de Governança do Conselho Fiscal, IPGD: Índice de Práticas de Governança da Diretoria, IPGCA: Índice de Práticas de Governança do Comitê de Auditoria e o IPGAI: Índice de Práticas de Governança da Auditoria Interna.

Quanto aos índices do desempenho sustentável corporativo, foi criado um *checklist* com cada uma das diretrizes que compuseram os índices do grupo de indicadores econômicos, ambientais e sociais estabelecidos pela GRI (2016) nos padrões 200, 300 e 400 do Padrão Global da GRI (2016).

Os grupos de indicadores econômico, ambiental e social foram construídos da seguinte maneira: para cada diretriz dos índices dos indicadores dos padrões 200, 300 e 400 atendida nos relatórios de gestão foi atribuído um (1) e na sua ausência, zero (0). Todas as diretrizes atendidas com um (1) foram somadas para constatar a quantidade de diretrizes atendidas por índices que formavam os grupos de indicadores econômicos do GRI 200, indicadores ambientais do GRI 300 e indicadores sociais do GRI 400.

Os indicadores econômicos, ambientais e sociais dos padrões 200, 300 e 400 da GRI (2016) foram construídos por meio da média ponderada de seus respectivos índices econômicos, ambientais e sociais por dimensão. Consequentemente, o desempenho sustentável foi representado pelo Índice do Desempenho Sustentável Corporativo (IDSC) calculado pela média ponderada entre os indicadores dos padrões 200, 300 e 400 (GRI, 2016) por meio da seguinte equação:

$$IDSC: ((GRI 200 * 0,33) + (GRI 300 * 0,33) + (GRI 400 * 0,34))$$

O IDSC permitiu levantar evidências acerca do contexto do desempenho sustentável nas estatais por dimensão econômica, ambiental e social; e de quão sustentável as estatais se apresentaram em relação ao Padrão Global da GRI (2016).

3.4 Rankings das estatais e *corpus* textual construídos para verificar o contexto entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo

Após os cálculos do IPGE e IDSC, foram construídos dois *rankings* para evidenciar a classificação dos resultados desses índices por estatais: o do IPGE mostrará como a governança atuou e o IDSC, os desempenhos alcançados pelas estatais por ordem decrescente. Outros dois *rankings* foram construídos: um para evidenciar a classificação dos resultados do IPGE e IDSC por empresas públicas; e outro para evidenciar essa classificação por sociedades de economia mista. O *corpus* foi o meio pelo qual o contexto entre a governança e o desempenho sustentável evidenciados nos relatórios foram analisadas via *Iramuteq*®.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

3.5 Procedimentos para análise das práticas identificadas e índices categorizados

Foram calculados os valores médios do IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA e IPGAI para evidenciar qual a média de atendimento às práticas estabelecidas pelo código do IBGC (2015) por unidades de governança e por estatais. A moda e a mediana foram calculadas para verificar o valor mais frequente apresentado pelos índices por unidades de governança e por estatais; e para identificar como estavam posicionados por unidades em *rankings*. Os valores médios do IPGE foram calculados para levantar evidências acerca da atuação da governança nas estatais.

O desvio médio foi calculado para verificar quais IPGEs estiveram mais distantes de suas médias e como estiveram distribuídos em torno das médias dos índices por unidades de governança. Os níveis de correlação entre o IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA, IPGAI e o IPGE foram analisados pelo coeficiente de correlação de *Pearson*, para verificar como as práticas de governança estavam linearmente associadas em direção e magnitude.

Quanto aos índices do desempenho sustentável corporativo, foram calculados os totais de diretrizes atendidas por cada índice (201-1, (...), 301-1, (...), 401-1, (...)) e por grupos de índices dos indicadores (GRI 201, GRI 202, (...)), para cálculo de seus percentuais, médias, modas, medianas e desvios médios. O valor médio entre os índices (201-1, (...), 301-1, (...), 401-1, (...)) dos grupos de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI 201, GRI 202, (...)) foi calculado para evidenciar qual a média de atendimento das estatais ao Padrão Global da GRI (2016).

Os valores médios, modas, medianas e desvios médios dos indicadores econômico (GRI 200), ambiental (GRI 300) e social (GRI 400) foram calculados para identificar o desempenho econômico, ambiental e social das estatais. A análise desse contexto foi efetuada pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os indicadores econômicos (GRI 200), ambientais (GRI 300) e sociais (GRI 400) para verificar como estavam linearmente associados. Ademais, os valores médios do IDSC também foram calculados para levantar evidências acerca do desempenho sustentável das estatais, além da média, moda e mediana, calculadas para verificar seu valor mais frequente e qual sua posição em *ranking*.

As correlações entre as práticas de governança e o desempenho sustentável por dimensões foi analisada pelos coeficientes entre o IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA e IPGAI e índices econômicos, ambientais e sociais (201-1, (...), 301-1, (...), 401-1, (...)). Os coeficientes entre o IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA e IPGAI; e os indicadores GRI 201, (...), GRI 301, (...) e GRI 401, (...) evidenciaram a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável por dimensões nas estatais.

Os níveis de correlação entre as práticas de governança e o desempenho por dimensões foi analisada pelos coeficientes entre o IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA e IPGAI e os indicadores econômicos (GRI 200), ambientais (GRI 300) e sociais (GRI 400) das estatais. A análise do contexto entre práticas executadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo foi consolidada pelos cálculos dos coeficientes de correlação apresentados entre os IPGEs e os IDSCs pelas estatais no triênio 2017-2019.

3.6 Análise com o *Iramuteq*®

A relação entre o contexto das práticas e do desempenho foi analisada pela relação entre o IPGE e IDSC das estatais, considerando seu tipo de controle acionário, dependência de recursos, setor, região, estado e ano de publicação dos relatórios no *corpus*. As estatísticas textuais, análise por especificidades e fatorial de correspondência, análise de similitudes e



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

nuvem de palavras permitiram analisar a relação entre os aspectos institucionais, a governança e o desempenho sustentável.

A análise por especificidades associou os textos às posições das palavras e das estatais no plano fatorial. A análise fatorial por correspondência apresentou a associação entre os textos das seções dos relatórios às estatais de maneira gráfica, distribuídas ao longo do plano fatorial (FERNANDES, 2016).

A relação entre as intenções de sentido e os segmentos de texto foram analisadas por meio da significância entre as palavras dentro de cada trecho identificado nas seções dos relatórios de gestão, apresentados pelo *Iramuteq*®. A análise de similitudes aprofundou as estatísticas textuais por meio das distinções entre as palavras mais significativas, os contextos específicos nos textos e as intenções de sentido com que foram utilizadas nos relatórios. Por fim, a nuvem de palavras agrupou as palavras mais significativas nos segmentos de texto e as organizou no formato de nuvem em função da sua frequência de uso, o que tornou os resultados apresentados pela análise de similitudes mais intuitivos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Índices de Práticas de Governança e do Desempenho Sustentável Corporativo

Nenhum dos conselhos de administração das estatais executou todas as práticas recomendadas pelo IBGC (2015), porém foram os órgãos que mais cumpriram diretrizes do instituto para a governança. O IPGCA apresentou os maiores valores no triênio, com baixa variação entre a execução de práticas pelas estatais e com valores aproximados. O IPGCA médio apresentou o valor de 0,81 e evidenciou que a maior parte dos conselhos de administração das estatais estiveram próximos a 1,00.

Apesar do IPGCA médio de 0,81, o desempenho dos índices que mais se repetiu entre os conselhos das estatais foi 0,73, o que mostrou que a maior parte deles apresentaram um desempenho mediano entre as estatais a que pertenciam. Os índices de execução de práticas pelas diretorias das estatais apresentaram um melhor desempenho, quando comparados aos resultados do IPGCA. Contudo, a diretoria de apenas uma estatal apresentou IPGD igual a 1,00.

Apesar do IPGD médio de 0,84, o desempenho dos índices que mais se repetiu entre as diretorias das estatais foi 0,98, o que mostra que a maior parte delas apresentaram um bom desempenho entre as estatais a que pertencem. Esse resultado pode ser justificado pela abrangência das práticas executadas pelas diretorias nas estatais. Muitas das práticas desempenhadas pela diretoria decorreram das diretrizes recebidas pelos conselhos de administração, o que as tornaram mais expressivas.

Comparados aos desempenhos do IPGCA e do IPGD, os índices de execução de práticas pelos comitês de auditoria apresentaram os piores desempenhos. Somente seis conseguiram alcançar IPGCA acima de 0,70, comparados a 1,00 como valor máximo. O IPGCA apresentou valores ainda mais baixos no triênio, com variação alta entre eles e com valores distintos.

O IPGCA médio apresentou o valor de 0,57, o que evidencia que a maior parte dos comitês de auditoria das estatais estiveram distantes de 1,00, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código. Apesar do IPGCA médio de 0,57, o desempenho dos índices que mais se repetiu entre os comitês de auditoria das estatais foi 0,68, o que mostra que a maior parte dos comitês apresentaram um desempenho abaixo da média entre as estatais a que pertencem.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Esse resultado mostra uma atuação frágil dos comitês de auditoria nas estatais e pode ser justificado pelo fato de sua implementação e funcionamento ter se encontrado em fase de consolidação e amadurecimento nas empresas. O IPGCF apresentou valores baixos no triênio para grande parte das estatais, com variação alta entre eles e com valores distintos. O IPGCF apresentou o maior desvio médio comparado aos desvios calculados para o IPGCA, IPGD e IPGCA (comitê de auditoria), o que comprova que essa foi a unidade de governança que mais variou a título de práticas executadas por seus membros entre as estatais.

Os valores do IPGCF estiveram próximos dos grupos de valores do IPGCA (comitês de auditoria), o que confirma a transferência de determinadas práticas, outrora desempenhadas pelos conselhos, para os comitês de auditoria após serem implementados. O IPGAI apresentou valores altos no triênio para grande parte das estatais, com pouca variação entre eles, mas com valores distintos. O IPGAI apresentou um dos menores desvios médios comparado aos calculados para o IPGCA, IPGD, IPGCA (comitê de auditoria) e IPGCF, o que comprova que essa foi a unidade de governança que menos variou a título de práticas executadas por seus membros.

Apesar dos resultados apresentados pelo IPGAI, IPGCA e IPGD, o IPGE revelou que a maior parte das estatais apresentou um desempenho mediano, com pouca variação e com valores distintos entre elas, quanto a execução de práticas pelas unidades de governança. Esse resultado corrobora a influência de leis e normas dos órgãos de controle externo sobre a governança das estatais, pois as levaram a apresentarem o mesmo desempenho entre empresas, com pequenos comportamentos distintos entre seus ambientes internos.

As governanças das estatais apresentaram valores que variaram entre 0,50 e 0,90. O desempenho das demais estatais estiveram distribuídas em grupos de 0,6, 0,7 e 0,8 com o valor de 0,07 correspondentes ao desvio médio entre eles. O IPGE médio apresentou o valor de 0,72, o que evidencia que a maior parte da governança das estatais estiveram próximas a 1,00, mas com comportamento mediano, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código.

Os valores obtidos entre os índices econômicos revelaram que o desempenho sustentável no pilar econômico das estatais se mantiveram na mensuração de seus impactos econômicos indiretos e em transações com impostos via estratégia e governança fiscal. O maior índice de desempenho econômico alcançado pelas estatais foi 0,63. As demais apresentaram índices distribuídos em grupos de 0,2, 0,3 e 0,4, variando entre 0,11 como o menor desempenho alcançado; e 0,63, como o maior.

Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 200, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na execução das diretrizes econômicas. Nenhuma das estatais alcançou desempenho econômico máximo, mas apresentou diferentes práticas executadas em seus ambientes internos, o que confirmou os baixos desempenhos econômicos das estatais, alcançados de diferentes maneiras. O média do IDE foi de 0,38, o que corrobora o baixo desempenho econômico das estatais, com desvio de 0,09 no triênio. Não foram constatadas repetições entre os IDEs, o que confirma as diferentes formas com que o desempenho econômico foi alcançado nas estatais.

Os valores obtidos entre os índices ambientais revelaram que o desempenho sustentável no pilar ambiental das estatais se manteve no uso de materiais recicláveis ou reutilizáveis e na gestão do consumo de energia, do uso da água e da geração de resíduos. O maior índice de desempenho ambiental alcançado pelas estatais foi 0,63. As demais apresentaram índices distribuídos em grupos de 0,1, 0,2 e 0,3, variando entre 0,01 como o menor desempenho alcançado; e 0,63, como o maior.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 300, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na execução das diretrizes ambientais. Nenhuma das estatais alcançou desempenho ambiental máximo, mas apresentou diferentes práticas executadas em seus ambientes internos, o que confirmou os baixos desempenhos ambientais das estatais, alcançados de diferentes maneiras.

O média do IDA foi de 0,25, o que corrobora o baixo desempenho ambiental das estatais, com desvio de 0,11 no triênio. Não foram constatadas repetições entre os IDAs, o que confirma as diferentes formas com que o desempenho ambiental foi alcançado nas estatais. Esse resultado confirmou evidências de que a execução de diretrizes ambientais não condicionadas às normas provocou expressiva redução desse desempenho nas estatais.

Os valores obtidos entre os índices sociais revelaram que o desempenho sustentável no pilar social das estatais se manteve na disposição de treinamentos para melhorar as habilidades dos membros da governança e de seus funcionários. O maior índice de desempenho social alcançado pelas estatais foi 0,46. Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 400, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na execução das diretrizes sociais.

Em relação ao IDSC, o maior índice alcançado pelas estatais foi 0,50. Os valores revelaram um baixo desempenho sustentável corporativo, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na execução das diretrizes da GRI. Nenhuma das estatais alcançou desempenho sustentável máximo, mas apresentou diferentes práticas executadas em seus ambientes internos, o que confirmou os baixos desempenhos das estatais, alcançados de diferentes maneiras e por diferentes estatais.

4.2 Ranking do desempenho da governança x desempenho sustentável corporativo nas estatais

O *ranking* com a relação entre os índices das práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo de todas as estatais será apresentado na Tabela 1 a seguir. Seus resultados corroboram a diferença entre os desempenhos sustentável e da governança.

Tabela 1 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo em todas as Estatais com base em dados de 2020

ESTATAIS	IPGE	ESTATAIS	IDSC
1 ^a - ESTATAL 13	0,90	1 ^a - ESTATAL 25	0,50
2 ^a - ESTATAL 16	0,81	2 ^a - ESTATAL 5	0,49
3 ^a - ESTATAL 25	0,81	3 ^a - ESTATAL 3	0,46
4 ^a - ESTATAL 18	0,80	4 ^a - ESTATAL 13	0,40
5 ^a - ESTATAL 27	0,80	5 ^a - ESTATAL 1	0,36
6 ^a - ESTATAL 6	0,79	6 ^a - ESTATAL 11	0,34
7 ^a - ESTATAL 9	0,79	7 ^a - ESTATAL 4	0,33
8 ^a - ESTATAL 22	0,79	8 ^a - ESTATAL 8	0,32
9 ^a - ESTATAL 5	0,78	9 ^a - ESTATAL 16	0,31
10 ^a - ESTATAL 19	0,77	10 ^a - ESTATAL 21	0,31
11 ^a - ESTATAL 26	0,77	11 ^a - ESTATAL 6	0,30
12 ^a - ESTATAL 21	0,73	12 ^a - ESTATAL 9	0,30
13 ^a - ESTATAL 15	0,72	13 ^a - ESTATAL 12	0,30

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

14 ^a - ESTATAL 23	0,72	14 ^a - ESTATAL 3	0,27
15 ^a - ESTATAL 2	0,70	15 ^a - ESTATAL 7	0,27
16 ^a - ESTATAL 8	0,70	16 ^a -ESTATAL 23	0,26
17 ^a - ESTATAL 3	0,69	17 ^a - ESTATAL 22	0,24
18 ^a - ESTATAL 7	0,67	18 ^a - ESTATAL 20	0,22
19 ^a - ESTATAL 11	0,67	19 ^a - ESTATAL 24	0,22
20 ^a - ESTATAL 20	0,67	20 ^a - ESTATAL 10	0,20
21 ^a - ESTATAL 4	0,66	21 ^a - ESTATAL 14	0,20
22 ^a - ESTATAL 23	0,65	22 ^a - ESTATAL 26	0,19
23 ^a - ESTATAL 1	0,63	23 ^a - ESTATAL 27	0,18
24 ^a - ESTATAL 24	0,62	24 ^a - ESTATAL 15	0,17
25 ^a - ESTATAL 12	0,61	25 ^a - ESTATAL 19	0,15
26 ^a - ESTATAL 17	0,59	26 ^a - ESTATAL 18	0,14
27 ^a - ESTATAL 14	0,50	27 ^a - ESTATAL 17	0,11

Fonte: dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Tabela 1, as estatais que apresentaram altos índices de práticas de governança não apresentaram altos índices de desempenho sustentável corporativo, visto que as estatais 13 a 8 com melhores IPGEs, apresentaram IDSCs abaixo da média. Somente a estatal 13 apresentou desempenho 0,94 levando-a a ocupar a primeira posição no *ranking* da execução de práticas de governança. No que concerne ao desempenho sustentável corporativo da estatal 13, a empresa passou a ocupar a quarta posição.

As estatais localizadas da 1^a a 16^a posição que apresentaram os melhores níveis de governança, também apresentaram os maiores desempenhos, com exceção das estatais 18, 27, 19, 26, 15 e 2, que passaram a ocupar as posições 18^a a 27^a no *ranking* do IDSC. As diferenças entre as posições nos *rankings* da governança e do desempenho sustentável ocorreram entre maior parte das estatais, porém entre as que apresentaram os melhores níveis de governança, melhores desempenhos sustentáveis foram alcançados.

Apesar do baixo desempenho sustentável corporativo alcançado pelas estatais, de modo geral, o *ranking* mostrou que quanto mais práticas de governança foram executadas, maior foi a disposição das estatais em apresentar melhores desempenhos sustentáveis. A atuação de parte dos agentes da governança nas estatais mostrou que eles executaram práticas com o interesse de reforçar a imagem de conformidade das empresas e apresentar um melhor desempenho sustentável, com custos reduzidos.

Um outro *ranking* elaborado somente com empresas públicas mostrou que as empresas que apresentaram altos índices de práticas de governança não apresentaram altos índices de desempenho sustentável corporativo. As diferenças entre as posições nos *rankings* da governança e do desempenho sustentável ocorreram entre maior parte das estatais, porém entre as que apresentaram os melhores níveis de governança, piores desempenhos sustentáveis foram alcançados.

No *ranking* desenvolvido somente com as sociedades de economia mista, as empresas que apresentaram altos índices de práticas de governança, não apresentaram altos índices de desempenho sustentável. As sociedades de economia mista apresentaram índices de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo mais altos em comparação aos índices apresentados pelas empresas públicas, especialmente ao se tratar do desempenho sustentável.

O fato de as sociedades de economia mista terem apresentado índices mais altos pode estar relacionado a influência dos usuários externos e do volume de normativos que exigem

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

dessas empresas uma quantidade maior de execução de práticas sustentáveis e de governança. A atuação dos agentes da governança nas sociedades de economia mista não deixou de mostrar que eles executaram práticas com o interesse de reforçar a imagem de conformidade e eficiência dessas empresas e apresentar um melhor desempenho sustentável.

4.3 Relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo das estatais

O teste de correlação de *Pearson* aprofundou os resultados apresentados no *ranking* geral das estatais, a partir da análise dos níveis de correlação entre os índices de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo, conforme Tabela 2 apresenta a seguir:

Tabela 2 – Correlações entre os índices de governança e do desempenho sustentável corporativo com base em dados de 2020

	IPGCA	IPGD	IPGCA	IPGCF	IPGAI	IPGE	IDE	IDA	IDS	IDSC
IPGCA	1,000									
IPGD	0,7543 (0,000)	1,000								
IPGCA	0,2874 (0,1461)	0,4091 (0,034)	1,000							
IPGCF	0,1173 (0,5601)	0,0739 (0,7142)	0,0852 (0,6727)	1,000						
IPGAI	0,1972 (0,3243)	0,2637 (0,1838)	0,0758 (0,7070)	0,4697 (0,0134)	1,000					
IPGE	0,6207 (0,000)	0,6805 (0,000)	0,5939 (0,001)	0,6478 (0,003)	0,6448 (0,000)	1,000				
IDE	0,2941 (0,1365)	0,1557 (0,4381)	0,5941 (0,001)	-0,0382 (0,8500)	0,2569 (0,1959)	0,3821 (0,049)	1,000			
IDA	0,0765 (0,7044)	-0,1369 (0,4960)	0,2176 (0,2755)	0,0424 (0,8336)	-0,0665 (0,7417)	0,0580 (0,7739)	0,4303 (0,0251)	1,000		
IDS	0,2376 (0,2326)	0,2058 (0,3030)	0,4566 (0,0167)	-0,0362 (0,8577)	0,0686 (0,7338)	0,2763 (0,1630)	0,6941 (0,0001)	0,6254 (0,0005)	1,000	
IDSC	0,2282 (0,2523)	0,0659 (0,7442)	0,4822 (0,0109)	-0,0073 (0,9713)	0,0909 (0,6519)	0,2664 (0,1792)	0,8160 (0,0000)	0,8374 (0,0000)	0,8918 (0,0000)	1,000

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Notas. Estão destacados em negrito as correlações que apresentaram relações significativas a $p=0,01$ e $p=0,05$. Os números entre parênteses consistem nos p-valores, por meio dos quais as relações de significância foram estabelecidas entre os índices.

O índice do conselho de administração (IPGCA) apresentou relação significativa com o da diretoria (IPGD). A associação entre esses índices é explicada pela subordinação da diretoria ao conselho, visto as atividades de uma unidade dependerem da outra nas estatais. Não foram constatadas relações significativas entre os conselhos de administração e os comitês de auditoria (IPGCA). Em contrapartida, a relação encontrada entre as diretorias e os comitês de auditoria apresentaram leve associação entre suas práticas.

A fraca associação entre as diretorias e os comitês de auditoria é explicada pelo funcionamento frágil desses comitês nas estatais. Ao serem implementados, os comitês devem fiscalizar as atividades da diretoria, inclusive no apoio a comunicação com os conselhos. Apesar do comitê de auditoria operacionalizar as comunicações entre os conselhos e as demais unidades da governança, nas estatais, as práticas desses comitês estiveram mais relacionadas às diretorias, devido estas atuarem com maior abrangência nas estatais.

Não foram constatadas relações significativas entre os conselhos de administração, as diretorias, os comitês de auditoria e os conselhos fiscais (IPGCF). Esse resultado é explicado



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

pela redução das áreas de atuação dos conselhos fiscais nas estatais. As auditorias internas apresentaram relação significativa apenas com os conselhos fiscais, inclusive com uma associação forte entre suas práticas. Esse resultado mostra a proximidade da natureza da fiscalização e avaliação das auditorias e conselhos fiscais.

O índice do contexto geral da governança (IPGE) apresentou relação significativa, com forte associação, entre todos os demais índices das unidades de governança, o que validou a interação no funcionamento entre essas unidades nas estatais. Quando analisadas individualmente, as fracas associações entre os índices das unidades de governança revelaram que elas não apresentam uma relação institucional forte entre si, bem como, um funcionamento emparelhado e padronizado.

Não foram constatadas relações significativas entre o conselho de administração, a diretoria, a auditoria interna e o desempenho econômico (IDE). Esse resultado revelou que as práticas individuais dessas unidades não apresentaram impacto forte no pilar econômico. Foi constatada relação significativa entre os comitês de auditoria e o desempenho econômico, com forte associação entre suas práticas e esse desempenho. Os conselhos fiscais e o desempenho econômico apresentaram associação negativa, sem relação significativa. A associação negativa entre os conselhos fiscais e o desempenho econômico está vinculada ao processo da conformidade socioeconômica, em que desse conselho parte a fiscalização dos centros de custos que reduzem o desempenho econômico das estatais.

A relação significativa entre o IPGE e o IDE mostra que, apesar da atuação individual das unidades não apresentarem impacto sobre o desempenho econômico, a governança em conjunto o impacta. Não foram constatadas relações significativas entre os conselhos de administração, os comitês de auditoria, os conselhos fiscais e o desempenho ambiental nas estatais; e entre suas diretorias e auditorias internas, foram constatadas fracas associações negativas.

Comparado ao desempenho econômico, o desempenho ambiental das estatais não apresentou relação significativa com seus comitês de auditoria, o que comprova a ausência de avaliação das práticas ambientais por esses comitês, em comparação as práticas econômicas. A associação negativa entre as diretorias, auditorias internas e o desempenho ambiental mostrou que a atuação das diretorias reduz esse desempenho; e a identificação de inconformidades pela avaliação das auditorias, também reduzem o desempenho ambiental.

Não foram constatadas relações significativas entre o IPGE e o IDA. Isso confirma a proximidade entre a governança e o desempenho econômico nas estatais, em detrimento ao ambiental, além da falta de interesse em se apresentarem ambientalmente mais responsáveis. As atividades com maior impacto no desempenho social das estatais são desempenhadas pelos comitês de pessoas, o que comprova o funcionamento emparelhado das unidades de governança e a falta de associação entre os IDSs, os conselhos e as diretorias.

A relação significativa encontrada entre os comitês de auditoria e o desempenho social é confirmada pela abrangência das práticas executadas por esses comitês estarem relacionados ao quadro de funcionários e aos seus aspectos remuneratórios e de capacitação. Não foi constatada relação significativa entre os IPGEs e os IDSs das estatais. Esse resultado confirma a distância entre a governança e o pilar social, o que descaracterizaria seu desempenho sustentável corporativo, caso estivesse sendo alcançado por elas.

As relações significativas encontradas entre os IDSs, IDEs e IDAs comprovam a interação entre as diretrizes do pilar social com os demais pilares nas estatais que o executaram, mas que por si só, também não as levariam a alcançar o desempenho sustentável. Não foram identificadas relações significativas entre os conselhos de administração, as diretorias, as auditorias internas e os IDSCs das estatais. Somente uma relação significativa foi identificada entre os comitês de auditoria e os IDSCs. O impacto negativo causado pelos



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

conselhos fiscais no desempenho sustentável corporativo está na natureza de suas atividades. A fiscalização do cumprimento de normas que mantém os centros de custos das estatais funcionando reduz o desempenho sustentável.

O desempenho sustentável corporativo nas estatais é limitado ao pilar econômico. Além disso, os agentes de governança o compreendem como decorrente da execução de práticas econômicas e sociais, estabelecidas em leis e normas. O contexto da governança está relacionado ao desempenho sustentável mediante a execução de normas, devido a associação positiva entre o IPGE e o IDSC mostrar que se mais práticas de governança fossem exigidas, maior teria sido o desempenho.

4.4 Resultados da Análise com o *Iramuteq*®

A análise com o *Iramuteq*® comprovou que as estatais seguiram um padrão na maneira como seus agentes de governança apresentaram o conteúdo das práticas apresentadas em seus relatórios de gestão entre os anos de 2017 e 2019. Os agentes de governança seguiram um padrão normativo estabelecido pelo TCU/CGU destinadas a disciplinar o conteúdo dos relatórios, buscando estar de acordo com leis/normas que versaram sobre aspectos econômicos, ambientais e sociais.

As palavras com maior significância se concentraram nos relatórios da estatal 1, dentre as quais encontraram-se “diretoria”, “membros” e “avaliar”. A interação entre essas palavras confirmou a diretoria como órgão mais representativo da governança nas estatais. O trecho extraído de um relatório da estatal 1 afirmou: “[...] programas e resultados da atuação do banco, aprovar a designação dos titulares dos cargos [...] em comissão diretamente subordinados aos membros da diretoria mediante proposta do diretor [...]”.

O trecho tratou da designação e aprovação de todos os cargos de gerência nas estatais, inclusive, o de secretário executivo geral, que devem ser efetuadas pelos membros de suas diretorias, além de inicialmente propostas por eles na maioria das estatais. As estatísticas textuais mostraram que as estatais do setor financeiro, que prestam esse tipo de serviço e que não são dependentes de recursos do tesouro nacional concentraram o maior número de palavras com maiores significâncias entre os textos.

O regimento interno e o estatuto foram os dois elementos mais evocados pelas estatais em seus relatórios, inclusive, para que alguma prática pudesse ser exercida nessas empresas, ela deveria ter sido aprovada e constar obrigatoriamente em algum deles ou em ambos. As palavras sistema e estrutura organizacional mostraram que a percepção dos agentes acerca das estatais como um sistema esteve correta, apesar da interação entre elas também mostrarem que entendem do funcionamento desse sistema por regimento e estatuto.

O trecho extraído de um relatório confirma a atuação normativa da governança, apesar de não impactarem o desempenho: “[...] a pré sal petróleo vem estruturando seu quadro de empregados e envidando esforços na implantação de normativos e governança [...]”. As palavras “água”, “consumo”, “inovação”, “agenda”, “compras”, “receitas” e “eficiência energética” revelaram que algumas estatais se reportaram mais a aspectos do desempenho sustentável corporativo do que aspectos da governança.

A interação entre essas palavras confirmou que o desempenho sustentável das estatais está baseado no tratamento da água e no consumo da energia. Além do ingresso à agenda ambiental da Nova Administração Pública ter sido utilizado como inovação por elas. Outros aspectos do desempenho sustentável corporativo estiveram baseados nas práticas de compras sustentáveis, no alcance eficiente de receitas, por meio da redução de custos nos processos produtivos, devido a melhoria da eficiência energética.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

O conteúdo padrão dos relatórios é confirmado pela análise fatorial, em que a maior parte das palavras mais significativas evocadas pelos agentes da governança nos relatórios estiveram localizadas no centro do plano fatorial, o que comprovou que as mesmas palavras foram utilizadas pelos agentes em diferentes estatais.

Parte desse resultado é explicado pela obrigação dos agentes cumprirem as diretrizes do TCU/CGU para estruturar e apresentar o conteúdo nos relatórios de gestão das estatais. Por outro lado, elas executaram poucas práticas voluntárias, além das exigidas por normas. A maior parte das palavras mais significativas estiveram localizadas acima do eixo das abcissas.

Isso mostra que a maior parte dos relatórios contiveram informações afirmativas, tanto em relação a execução de práticas de governança, como do desempenho sustentável. Em contrapartida, afirmações negativas acerca da conservação, remuneração e defesa, serviram para reforçar o contexto de melhoria proporcionado pela governança. Primeiro eles afirmaram o contexto negativo, para reafirmarem sua melhoria decorrente da sua atuação.

A análise de especificidades mostrou que a maior parte das estatais permaneceram localizadas no centro do plano fatorial, com somente sete delas distanciando-se do eixo central. Essas foram as que apresentaram comportamentos distintos em relação a governança e o desempenho.

A maior parte das estatais permaneceu localizada acima do eixo das abcissas. Isso mostra que grande parte delas afirmaram executar mais ações afirmativas do que de negação, tanto em relação as práticas de governança, como do desempenho sustentável corporativo. Em relação as estatais que estiveram abaixo do eixo, parte delas apresentou o não cumprimento de práticas e diretrizes em seus relatórios, em comparação as que apresentaram mais ações afirmativas e estiveram acima do eixo das abcissas.

Por sua vez, a análise de similitudes corroborou os resultados das análises por especificidades, pois a maior parte dos relatórios se concentrou nas mesmas palavras e práticas desempenhadas a título de governança e do desempenho sustentável pelas estatais. Da centralidade do conteúdo partiram apenas quatro ramificações, dentre as quais uma seguiu por temas ambientais, outra pelo controle de pragas e emissões de gases, outra por resíduos recicláveis e normas; e a última, por estrutura de produção.

Essas ramificações confirmaram a relação entre o contexto da governança e o desempenho sustentável corporativo baseada na execução de normas para sustentar a capacidade produtiva e as práticas socioambientais das estatais.

A nuvem de palavras confirmou a uniformidade das palavras utilizadas pelos agentes de diferentes estatais, apontadas nas estatísticas textuais, e aprofundadas pela análise de especificidades e de similitudes. As palavras utilizadas pelos agentes estruturam um conteúdo que confirmam o *status quo* dos ambientes internos das estatais formatados apenas por leis, normas e regulamentos, sem informações que reflitam a execução de práticas além das normas.

As práticas de governança executadas pelas estatais se concentraram no conselho de administração e muito mais na diretoria, e apesar de serem executadas em um maior número, não fizeram com que o desempenho sustentável fosse alcançado nas empresas. Tal resultado confirma o quão normativas são essas práticas, visto que partem de Lei das Estatais e de muitas outras legislações externas e muito mais internas (regimento e estatuto social), mas que não tem o poder de influenciar o desempenho sustentável.

O desempenho sustentável corporativo nas estatais se resumiu ao tratamento da água, redução do consumo de energia e gerenciamento da resíduos, inclusive, foram essas palavras que se destacarem na nuvem de palavras como mais utilizadas por suas governanças. A amplitude do desempenho sustentável corporativo esteve limitada nas estatais, alinhado a um



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

contexto mais amplo da governança, mas descompassado quando suas unidades trabalham em conjunto nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista.

A execução de normas e a redução de custos servem como justificativa para os agentes apresentarem suas empresas eficientes e responsáveis ambientalmente e socialmente; o que revelou o quanto necessitam desenvolver-se para conduzir as estatais com sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo nas estatais federais de controle direto da União por meio da execução de normas, com foco na redução de custos em sua maior parte. Por meio dessa investigação se descobriu que a governança das estatais em sua amplitude não possui relação com o desempenho sustentável corporativo, apenas quando essa adota uma postura mais fiscalizadora, o que as fazem executar as diretrizes dos três pilares.

Isso foi comprovado pela maneira como a governança das estatais se apresentaram quando suas atuações foram estudadas por empresas públicas e sociedades de economia mista. Em nenhuma delas, a governança esteve relacionada ao desempenho sustentável corporativo. A governança apresentou relação positiva com o desempenho sustentável corporativo apenas em uma empresa pública e sociedade de economia mista, o que apontou para o fato de que a governança usa esse desempenho como ferramenta de legitimidade.

Os desempenhos econômicos, ambientais e sociais passaram a ser utilizados da maneira como convinha a cada agente, em ambos os tipos de estatais, o que fez com que as relações positivas e negativas não seguissem um padrão entre a governança e o desempenho. A governança das estatais pareceu ser responsiva por executarem um maior número de práticas de governança, mas na medida com que a investigação avançou, foi constatado um baixo volume de diretrizes econômicas, ambientais e sociais atendidas.

Esse resultado causou ruptura no entendimento de que, quanto mais práticas de governança são executadas nas organizações, melhor o desempenho sustentável corporativo alcançado por elas. Ao ser mensurado, o desempenho sustentável corporativo corroborou os apontamentos trazidos pela análise descritiva e de correlação de *Pearson*: muitas das práticas de governança e das diretrizes do GRI atendidas eram efetuadas simplesmente porque as normas exigiam.

A prova disso foram as baixas relações entre os órgãos de avaliação do cumprimento dessas normas e de sua fiscalização, como no caso dos conselhos de administração, das auditorias internas e dos conselhos fiscais. Para a governança das estatais, apresentar que as diretrizes de governança e do desempenho econômico, ambiental e social estavam sendo cumpridas, sem a necessidade de serem constantemente avaliadas.

Ao se tratar da relação entre o contexto da governança e o desempenho sustentável corporativo nas estatais, o foco de seus agentes concentrou-se no pilar econômico, o que descaracteriza o desempenho sustentável corporativo em sua abordagem teórica. Quanto ao contexto da governança, esse se sustenta sobre a execução de normas, pois os agentes mostraram que a execução de normas seria mais importante do que o impacto causado por elas no desempenho sustentável corporativo.

REFERÊNCIAS

Andrews, C. W.; & Kouzmin, A. (1998). O discurso da nova administração pública. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 45, 97-129.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Bassen, A. & Kovacs, A. M. (2008). Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(2), 182-192.
- Bryson, J. M.; Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74 (4), 445-456.
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2011). Vice or virtue? The impact of corporate social responsibility on executive compensation. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 159-173.
- Correio, M. N. O. P. & Correio, O. V. O. (2019). Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2).
- Dam, L. & Scholtens, B. (2013). Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, 118 (1), 117-126.
- De Beer, P. & Friend, F. (2006). Environmental accounting: A management tool for enhancing corporate environmental and economic performance. *Ecological Economics*, 58(3), 548- 560.
- De Sordi, J. O. (2017). *Desenvolvimento de projeto de pesquisa*. São Paulo, 1.ed., São Paulo: Saraiva.
- Diretiva 2003/51 Europe Union. *Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003*. Disponível em:< <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:en:PDF>> Acesso em 10 jul. 2020.
- Eakin, H., Eriksen, S., Eikeland, P. & Oyen, C. (2011). Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. *Environmental management*, 47(3), 338-351.
- Elmaci, O., Altunal, I., Tutkavul, K., & Karaş, G. (2016). Nalysis of Environmental Costs in the Context of Achieving Sustainable Advantage and Resource Based Costing Model Proposal of Reporting Environmental Costs: Balanced Scorecard (BSC). *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 254-269.
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99.
- Fernandes, B. (2016) *Manual Iramuteq*. 28. Disponível em:< https://www.academia.edu/9312034/Manual_Iramuteq> Acesso em 30 abr. 2020.
- Ferreira-Quilice, T., & Caldana, A. C. F. (2015). Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. *Revista de Administração (São Paulo)*, 50, 405-415.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- German Society of Investment Professionals – DVFA (2020). *DVFA Commission Sustainable Investing*. Disponível em:<<https://www.dvfa.de/der-berufsverband/kommissionen/sustainable-investing.html>> Acesso em 12 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2016). *Amsterdam: Global Reporting Initiative*. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>> Acesso em 15 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2020). *Central de Download de Padrões da GRI – Universal Standards*. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>> Acesso em 12 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI 103: Management Approach*. Disponível em:< <https://www.globalreporting.org/standards/media/1038/gri-103-management-approach-2016.pdf>>.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Global Reporting Initiative (GRI). (2016) *GRI 101: Foundation 2016*. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards /media/1036 /gri-101-foundation-2016. pdf>> Acesso em 15 jul. 2020.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 47-62.
- Hammad, S. A., Jusoh, R., & Ghozali, I. (2013). Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management*.
- Heracleous, L., & Lan, L. L. (2012). Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: Towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49(1), 223-239.
- Hřebíček, J., Soukopová, J., Stencl, M., & Trenz, O. (2011). Integration of economic, environmental, social and corporate governance performance and reporting in enterprises. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 157-177.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Oriij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411-432.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das Melhores Práticas Corporativa*. São Paulo: 5^a edição.
- Jacoby, S. M. (1990). The new institutionalism: what can it learn from the old? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 29(2), 316-340.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kim, C. H., Amaeshi, K., Harris, S., & Suh, C. J. (2013). CSR and the national institutional context: The case of South Korea. *Journal of Business Research*, 66(12), 2581-2591.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297-306.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409-424.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of operations management*, 22(3), 209-218.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miroshnychenko, I., Barontini, R. & Testa, F. (2018). Corporate governance and environmental performance: A systematic overview. *Ethics, ESG, and Sustainable Prosperity*; World Scientific Publishing: Singapore.
- Monks, R. A. (2002). Creating value through corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 116-123.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of business ethics*, 104(2), 283-297.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 108, 673-684.
- Pfitscher, E. D. (2004). *Gestão e sustentabilidade através da contabilidade e controladoria ambiental: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico*.
- Ribeiro Filho, W. F., & Valadares, J. L. (2017). Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 3(5), 0721-0723.
- SANTANA, E. A. D. (2006). Economia dos custos de transação, direito de propriedade e a conduta das empresas no setor elétrico brasileiro. *Encontro Nacional de Economia*, 34.
- Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). (2020). *Panorama das Estatais (2020)*. Disponível em: < <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br> > Acesso em 11 ago. 2020.
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Ambiente & sociedade*, 10, 137-148.
- Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. In *25 years of economic theory* (pp. 65-86). Springer, Boston, MA.
- Teixeira, M. G., De Déa Roglio, K., & Marcon, R. (2017). Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *Journal of Management & Governance*, 21(1), 181-209.
- Tribunal de Contas da União - TCU. *Decisão Normativa-TCU Nº 178, DE 23 de Outubro de 2019*. Dispõe acerca das prestações de contas anuais da Administração Pública Federal referentes ao exercício de 2019, que devem ser apresentadas em 2020, especificando a forma, os elementos de conteúdo, as unidades que devem prestar contas e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa-TCU 63, de 1º de setembro de 2010.
- Tribunal de Contas da União - TCU. *Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010*. (2020). Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992.
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. A., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of small business and enterprise development*.
- United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) (2020). Principles for Responsible Investment (PRI). *About the PRI*. Disponível em: < <https://www.unpri.org/about-the-pri> > Acesso em 10 jul. 2020.
- Wang, P., Che, F., Fan, S., & Gu, C. (2014). Ownership governance, institutional pressures and circular economy accounting information disclosure: An institutional theory and corporate governance theory perspective. *Chinese Management Studies*. Yeung, A. C., Lo, C. K., & Cheng, T. C. E. (2011). Behind the iron cage: an institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation. *Organization Science*, 22(6), 1600-1612.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.