



## **A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará**

### ***THE INSTITUTIONALIZATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR: a study at the Water Company of Ceará***

**ANDRÉ LUIZ CASTRO SOUSA**

<http://orcid.org/0000-0002-9011-2668>

Universidade Federal do Ceará (UFC)

**THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA DA ROCHA**

<http://orcid.org/0000-0003-2679-7081>

Universidade Federal do Ceará (UFC)

**SANDRA MARIA DOS SANTOS**

<http://orcid.org/0000-0002-8515-9146>

Universidade Federal do Ceará (UFC)

**AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**

<http://orcid.org/0000-0001-8248-4886>

Universidade Federal do Ceará (UFC)

#### **RESUMO**

A demanda por governança corporativa nas empresas brasileiras tem sido cada vez mais frequente, assim como a necessidade da institucionalização dessas práticas também no setor público. Assim, esta pesquisa tem como questionamento principal: como tem ocorrido o processo de institucionalização da governança corporativa na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE)? O objetivo consiste em identificar o estágio de institucionalização das práticas de GC, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999). A metodologia utilizada é o estudo de caso, de abordagem qualitativa e descritiva, mediante pesquisa de campo, com aplicação de entrevistas e de pesquisa documental. Foi possível identificar que os fatores determinantes para implementação da GC estão relacionados com a legislação, como a Lei Nº 13.303/2016, forças de mercado, como as exigências da CVM, e órgãos financiadores. As práticas levantadas encontram-se em fase de desenvolvimento e aprimoramento devido às pressões recebidas.

**Palavras Chave:** Governança Corporativa; Institucionalização; Empresa Estatal; Setor Público; Teoria Institucional.





## ABSTRACT

The demand for Corporate Governance in Brazilian companies has been increasingly frequent, as well as the need to institutionalize these practices. This research has as main question: how has the process of institutionalization of corporate governance occurred in The Water Company of Ceará? The objective is to identify the institutionalization stage of CG practices, in the light of the model of Tolbert and Zucker (1999). The methodology used is the case study, with a qualitative and descriptive approach, through field research, with the application of interviews and documentary research. It was possible to identify the determining factors for implementation of CG practices are related to pressures of legislation, such as Law No. 13303/2016, market forces, such as the requirements of the CVM, and funding agencies. No motivations related to technological innovations were identified. The practices raised are under development and improvement due to the pressures received.

**Keywords:** Corporate Governance; Institutionalization; Public Administration; State-Owned Company; Institutional Theory.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil tem vivenciado, sobretudo nos últimos anos, uma série de escândalos relacionados a corrupção, originária da ausência ou rompimento dos mecanismos de controle corporativos. Esses mecanismos, por sua vez, envolvem práticas e dispositivos gerenciais que buscam a garantia da transparência e a responsabilidade das organizações, sob o rótulo de Governança Corporativa (GC) (REED, 2002). O debate acerca da GC, há muito está presente e se fortaleceu no campo dos estudos organizacionais, na imprensa e conseqüentemente no mercado (CARVALHO, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

A demanda por um cenário corporativo mais responsável, com práticas éticas e transparentes, tem sido acompanhada, além de legislação, por uma pressão da sociedade, clientes, fornecedores, comunidade e diversos *stakeholders* que impactam e são impactados pelo negócio (BIANCHI; TERRA, 2007). Os mecanismos que compõem a GC, nesse sentido, são aplicáveis tanto ao setor privado como público, variando conforme os contextos e cultura organizacionais.

A investigação dessas práticas organizacionais sob a perspectiva institucional têm sido um tema emergente em administração, apesar da teoria institucional já possuir





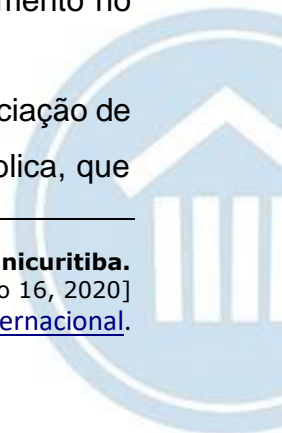
um histórico de investigação na perspectiva da economia, política e sociologia (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1983; QUINELLO, 2007). A teoria institucional aplicada às organizações possibilita compreender as interações e como os processos e estruturas se estabelecem tornando-se legitimados. Nesse contexto, o processo de institucionalização está relacionado com a padronização de relações e comportamentos sociais que solidificam a identidade organizacional e criam um ambiente social estável com práticas legitimadas dentro da organização (CLEGG; HARDY, 2006).

O processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), por exemplo, reconhece a institucionalização como um processo central que varia em três níveis, a saber: habitualização, objetificação e sedimentação. Dessa forma, o processo de institucionalização, oriundo da teoria institucional, revela-se uma importante lente para investigação das práticas de GC nas organizações (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010). A escolha é apropriada para o presente estudo, pois considera diversos aspectos internos e externos que delineiam o comportamento organizacional e as escolhas estratégicas das empresas.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como questionamento principal: como tem ocorrido o processo de institucionalização da governança corporativa na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE)? O objetivo geral é: identificar o estágio de institucionalização das práticas de governança corporativa, na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999).

A pesquisa revela sua importância ao tratar do recente fenômeno da implementação da GC em empresas públicas brasileiras (CARVALHO, 2002; FONTES FILHO; PICOLIN, 2008; MIRANDA; AMARAL, 2011). Ainda que crescentes sejam as contribuições acadêmicas sobre o tema, abordagens metodológicas de teor qualitativo, em especial estudos de caso, são imprescindíveis para aprofundar o conhecimento no campo (MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A relevância da investigação proposta também está centrada na evidência de eventos críticos, tanto no ambiente interno como externo de uma empresa pública, que







favorecem ou impedem a institucionalização da GC. Diante dos cenários político e econômico brasileiros, abalados pela corrupção, a implementação de instrumentos e práticas de gestão capazes de reduzir o comportamento oportunista e auto interessado nas organizações, são estimulados e devidamente reconhecidos pelo campo acadêmico e o mercado.

O presente artigo está dividido em seis seções, a iniciar desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, a terceira explicita os procedimentos metodológicos da pesquisa, a quarta seção faz a análise e discussão dos resultados, as quinta e sexta seções correspondem, respectivamente, as considerações finais e apresentação das referências utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que embasa esta pesquisa, com ênfase em: i) evidenciar os principais aspectos da teoria institucional aplicadas ao contexto organizacional; ii) apresentar o processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) e; iii) elucidar o conceito da GC e sua aplicação em empresas estatais.

### 2.1 A TEORIA INSTITUCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

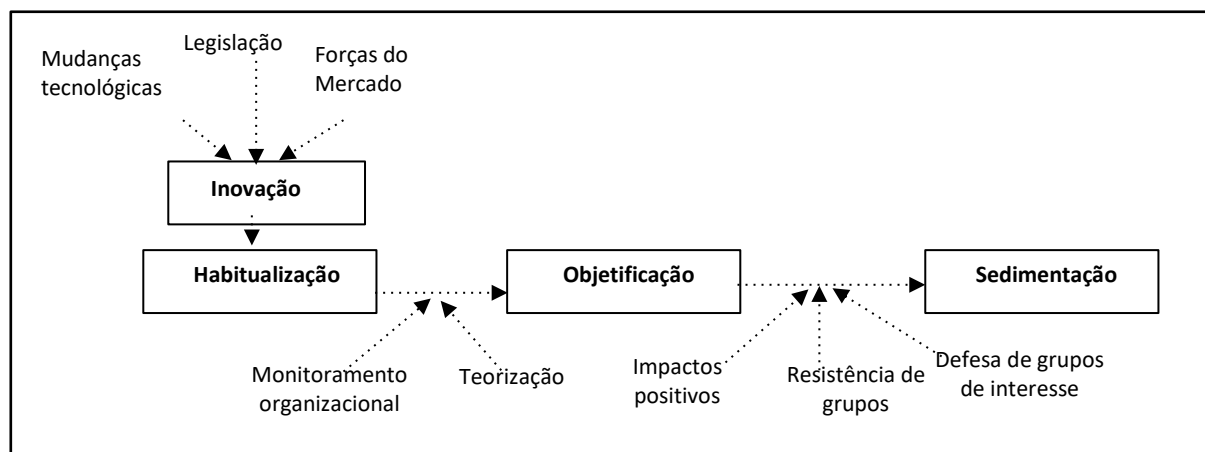
Na intenção de proteger-se das investigações e questionamentos acerca de sua conduta e reputação, as organizações buscam meios de garantir sua legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991). Essa legitimidade, por sua vez, envolve a adoção de práticas institucionalizadas, que por definição são aquelas com ampla aceitação e resistentes a mudança (DIMAGGIO; POWELL, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1999). Conforme Meyer e Rowan (1977) há uma tendência de que as organizações incorporem práticas e procedimentos definidos e institucionalizados na sociedade.



Deparadas com novos padrões e práticas socialmente desejadas, as organizações se modificam conforme seu campo, que é definido pelos seus concorrentes, seus clientes, seus acionistas, dentre outros, de modo a conseguir seu espaço (SCOTT, 1991). De forma gradual, o isomorfismo das organizações, nos termos de DiMaggio e Powell (1991), provocam um processo de institucionalização. Segundo Selznick (1996) institucionalização corresponde a algo que se manifesta em uma organização com o tempo e reflete suas particularidades, seu ambiente, cultura, pessoas, grupos de interesse e a maneira como se adapta ao meio externo.

Os estágios de institucionalização foram objeto de estudo de Zucker (1991), a autora especifica que processos de institucionalização ocorrem no momento em que cada indivíduo repassa a realidade definida socialmente. Esse estudo alterou alguns elementos da proposta de Berger e Luckmann (1976), pois vai além da análise de atores individuais e inclui os organizacionais e os processos de habitualização, objetificação e sedimentação que Tolbert e Zucker (1999) posteriormente consolidaram no seu modelo.

Figura 1 – Processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1991)



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999).





Na proposta de Tolbert e Zucker (1999), como se observa, é considerada a existência de fluxos institucionais nas interações entre organizações. No modelo proposto pelas autoras esse fluxo segue três momentos específicos, sendo eles:

a) Habitualização: Esse estágio representa “a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206);

b) Objetificação: O segundo estágio do modelo é aquele que pressupõe o “desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os gestores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207);

c) Sedimentação: O processo de sedimentação caracteriza a total institucionalização da estrutura que se fundamenta e se “apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p. 209).

O processo de habitualização ocorre pela formalização desses arranjos em políticas e procedimentos quando se deparam com problemas que podem ser iguais ou semelhantes em uma única organização ou nos grupos organizacionais, resultando em estruturas que se situam no estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Neste estágio é possível que ocorra a “invenção simultânea”, ou seja, um momento em que as organizações adotam inovações correlacionadas e semelhantes, conceito próximo do isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991). A inovação nas organizações pode derivar tanto das mudanças tecnológicas, da legislação do ambiente jurídico em que está inserida e das forças do mercado relacionadas ao ambiente econômico.

O estágio de objetificação pode derivar de monitoramento organizacional, que envolve a avaliação de riscos para mudar a estrutura, bem como, da teorização de pessoas que possuem interesse na estrutura, destacados como ‘*champions*’. Dessa forma, ocorre a semi-institucionalização que é o momento de legitimação normativa e cognitiva da estrutura organizacional. Os desenvolvimentos das teorias nesse processo





servem para que “diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208-209).

Assim, no último estágio, sedimentação, conforme Tolbert e Zucker (1999) é preciso atentar para os impactos positivos que resultam das demonstrações associadas à estrutura, da resistência dos grupos ou de pessoas que são afetadas pela estrutura e, da defesa dos grupos de interesse, ou seja, pessoas que são afetadas positivamente pela estrutura. O referido modelo é amplamente utilizado para verificar processos de institucionalização de rotinas e mecanismos gerenciais nas organizações, tais como as práticas de responsabilidade social corporativa (LIMA *et al.*, 2011; PENHA *et al.*, 2013), mecanismos de contabilidade gerencial (RUSSO; PARISI; PEREIRA, 2016), métricas de avaliação de desempenho no serviço público (LISBOA *et al.*, 2015), entre outros.

Uma vez que a governança tem um caráter legitimador, pois fundamenta-se em questões de ordem racional-utilitária, simbólica e social, ela resulta muitas vezes de pressões advindas dos mercados produtivos e de capitais, disseminando-a enquanto padrão amplamente aceito (MATIAS-PEREIRA, 2010; ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2010). Diante dos escândalos corporativos das últimas décadas, e a crise de legitimidade que deles resultam, teóricos e práticos das organizações buscam compreender a GC segundo lógicas alternativas, dentre elas a teoria institucional (ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2010). A GC, portanto, vem se difundindo e se institucionalizando diante de sua emergência e difusão no campo, o que justifica sua análise segundo a lógica institucional e modelos de institucionalização.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Definido enquanto conjunto de mecanismos de controle, a Governança Corporativa (GC) visa monitorar a gestão e o desempenho das empresas, para alinhar os objetivos corporativos por meio de práticas que proporcionem a manutenção do negócio (BIANCHI; TERRA, 2007). A GC, assumindo os pressupostos de Jensen e







Meckling (1976), tem como função primordial a diminuição dos conflitos de agência na relação principal-agente, ou seja, diminuir os comportamentos oportunistas do agente, administrador, que possam afetar a empresa e a consequente maximização do lucro para o proprietário ou acionista (principal).

Com a ascensão da corporação moderna, na qual a propriedade é separada da gestão, foi percebida a existência de conflitos de interesse entre acionistas e gestores e mesmo entre os próprios gestores em diferentes níveis (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 2010). Os gerentes são um grupo especial de partes interessadas, possuindo controle direto sobre a firma, na tomada de decisão estratégica e alocação dos recursos de forma mais consistente com as reivindicações de outros grupos de interesse (REED, 2002).

Uma vez que as empresas têm grande potencial para influenciar os níveis de consumo, emprego, qualidade de vida e ambiental, entre outras questões (BRAMMER; JACKSON; MATTEN, 2012), a GC surge como solucionadora dos conflitos de agência. A garantia de que os interesses de todos os *stakeholders* serão devidamente considerados nas tomadas de decisão organizacional é a principal função da GC (REED, 2002; RASHID, 2018).

Segundo Shleifer e Vishny (1997) e Reed (2002) nos países em desenvolvimento os mecanismos de governança ainda são frágeis se comparados aos centrais, tendo em vista o alto grau de concentração das ações. Nesse cenário, o modelo de governança predominante em empresas na América Latina também está focado na concentração da propriedade em investidores individuais, famílias, governos ou ainda no controle por acordo entre acionistas (REED, 2002; FONTES FILHO; PICONLIN, 2008).

Ao aderir as práticas que compõem a GC, as empresas reduzem os desequilíbrios entre mercado, legislação e a ética, de forma mais ampla, assegurando a transparência e preservando os interesses de diferentes *stakeholders* (JOUINI; AJINA; DERBALI, 2018). De forma prática, a governança relaciona-se com o sistema de decisões estratégicas para a empresa, sua difusão está relacionada tanto a sua eficiência em garantir que conflitos de agência e interesses pessoais não se sobressaiam, como a legitimidade que se obtém perante o mercado (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004).







A eficiência no âmbito do setor público é uma das questões que fazem com que a governança nesse setor seja cada vez mais necessária. Conforme Leite-da-Silva *et al.* (2006) é necessário ao setor público o estabelecimento de mecanismos que proporcionem uma boa governança, incluindo a participação popular e contribua para o atingimento dos princípios constitucionais. As pressões que conduzem a institucionalização da governança no setor público advêm da pressão popular, novas legislações ou por uma evolução própria, como forma de criação de alternativas viáveis para proporcionar mecanismos de gestão eficientes e que proporcionem o alcance dos objetivos e principalmente o alcance do planejamento proposto (FONTES FILHO; ALVES, 2018).

## 2.2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

As práticas de governança têm relação direta com a esfera institucional da organização, que é formada pela base estratégica dos negócios e exige visão das decisões com base nos *shareholders* e *stakeholders*. A influência de governos, no sentido político, é um ponto crítico em empresas do setor público, foco deste estudo, tendo em vista que a estrutura de propriedade e os conflitos de interesse por parte dos membros da alta gestão se mantém como centro das discussões sobre GC (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004). No âmbito da gestão de empresas no setor público, Matias-Pereira (2010) destaca várias iniciativas que têm convergido para a GC, como as orientações dadas pelo Banco Mundial, os princípios da Organização para a Cooperação Desenvolvimento Econômico (OCDE), do *International Federation of Accountants* (IFAC) e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A gestão das empresas estatais tem sido questionada, tornando-se foco de pesquisas que buscaram verificar a efetividade dos mecanismos de GC, seja com relação à transparência ou correto gerenciamento dos recursos. Diversos estudos já foram realizados a fim de compreender a aplicação destes mecanismos na prática e, verificar a





responsabilidade das empresas públicas diante de suas ações (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006; MIRANDA; AMARAL, 2011; BARBALHO; MEDEIROS, 2014; CAMPANÁRIO *et al.*, 2014; FONTES FILHO; ALVES, 2018).

Outros trabalhos também revelam a existência de distintos objetivos com relação a atuação da empresa estatal, que podem envolver interesses particulares e econômicos em contraponto aos interesses públicos, políticos e sociais (PINHEIRO; GIAMBIAGGI, 1992; FONTES-FILHO; PICOLIN, 2008). Essa distorção pode gerar conflitos, que são provenientes da multiplicidade de metas e revelam a necessidade de implementação da GC (MIRANDA; AMARAL, 2011).

No âmbito das empresas estatais, têm se observado a exigência por mecanismos de controle da gestão empresarial a partir de instrumentos normativos. Como exemplo, a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais reforça a exigência de mecanismos de governança, ética e transparência no setor público. A legislação, nesse contexto, torna-se uma forma coercitiva de aprimorar a gestão dessas empresas, para que sejam ainda mais responsáveis no que se refere aos impactos de suas atividades. Além disso, as empresas estatais possuem uma função social a ser desempenhada, o que leva ao questionamento acerca de sua transparência, eficiência e legitimidade (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois concentra-se em estudar um fenômeno em grande profundidade, sendo a especial característica dessa metodologia (ROESCH, 2006). Essa estratégia de pesquisa foca em uma faixa direcionada de pessoas, acontecimentos, organizações e contextos, e pode ser usada para diversas questões em que as relações podem ser ambíguas e incertas (GRAY, 2012).





Por definição, um estudo de caso é uma estratégia de investigação empírica que incide sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara (YIN, 2010). O estudo contemporâneo que a pesquisa busca investigar é a institucionalização das práticas de governança corporativa por uma empresa estatal, que tem recebido pressões de diversos grupos de *stakeholders*, de modo a garantir a legitimidade de suas práticas.

A empresa estatal objeto da pesquisa é a Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará (CAGECE). Justifica-se a escolha desta empresa por se caracterizar como uma das maiores companhias estatais do estado, além de possuir ampla estrutura formada por Diretorias, Conselho de Administração, Superintendências e Gerências. Dados da própria CAGECE (2018) esclarecem que a companhia está presente em 151 municípios cearenses, garantindo assim uma cobertura de abastecimento de água de 98,23% de todo o Estado, na capital esse número chega a 98,65%. O índice de cobertura do sistema de esgotamento, no entanto, corresponde a 40,58% em todo o Ceará, e em Fortaleza, cerca de 58,09%.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, que conforme Creswell (2014) emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Optou-se por essa abordagem por proporcionar uma visão holística do processo de institucionalização da empresa em estudo, na qual foram aplicadas entrevistas com os principais membros da área de governança da organização, além da análise documental.

O estudo é de cunho descritivo e quanto aos meios a pesquisa é documental e de campo. A pesquisa documental foi feita no período de maio a junho de 2018, no *website* da empresa ([www.cagece.com.br](http://www.cagece.com.br)) e teve como foco a busca por documentos acerca da governança corporativa que pudessem dar suporte a pesquisa realizada em campo. Dentre os documentos analisados é possível citar: Relatório de Sustentabilidade 2017, Edições da Revista CAGECE (2017, 2018), Relatório de Administração 2017, Código de Ética e Estatuto Social.





Para a pesquisa de campo, foram realizadas visitas a empresa para conhecimento das práticas de governança corporativa e aplicação das entrevistas. O roteiro de entrevista utilizado foi semiestruturado, composto por 16 questões abertas adaptado do instrumento utilizado por Lima *et al.* (2011). As entrevistas foram realizadas durante o mês de junho de 2018 com duração média de 24 minutos cada uma. A análise dos dados da pesquisa seguiu os princípios da análise de conteúdo, contando também com triangulação de dados provenientes tanto da pesquisa documental como das entrevistas.

A análise de conteúdo seguiu as três etapas estabelecidas por Bardin (2011), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Na primeira etapa foi feita a pré-análise do material, composto das entrevistas que foram transcritas e dos documentos escolhidos para análise, realizando-se uma leitura flutuante de contato inicial com o material. Na segunda etapa, foi utilizado o software NVIVO® para definição das categorias de codificação e análise das entrevistas. No programa foram utilizados os recursos de elaboração de matrizes estruturais, modelos mentais e notas de análise. Na terceira etapa, foi realizado o tratamento, inferência e análise dos resultados à luz do referencial teórico que embasa esta pesquisa. A seguir são apresentados os resultados da análise e a discussão dos achados da pesquisa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados dessa pesquisa se divide em dois momentos. No primeiro momento são evidenciados os resultados da pesquisa documental realizada, destacando-se os documentos analisados e as práticas de GC identificadas. Na segunda etapa, apresentam-se os dados provenientes das entrevistas e a discussão e relação desta com a pesquisa documental.







A primeira fonte de consulta para a pesquisa documental foi o *site* da companhia a fim de levantar as práticas de GC da CAGECE. Foi possível perceber que no *site* existe uma área de acesso a documentos que são de natureza pública e dentre os quais relevantes para esta pesquisa, destaca-se: o Estatuto Social da companhia, matriz da cadeia de valor, o mapa estratégico, o organograma, a política de patrocínios, as revistas CAGECE (oito edições de revista), Relatório de Administração de 2017 e o Relatório de Sustentabilidade de 2017.

Dessa forma, a partir da leitura e análise dos documentos, foi possível identificar as práticas de GC realizadas pela empresa: estrutura de Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Diretoria Executiva, adequação da estrutura às exigências da Lei 13.303/16, criação da área de Governança, Riscos e *Compliance*, Políticas internas (*Compliance*, Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Ambiental, Saúde e Segurança do Trabalho, Compras, Segurança da Informação e de Patrocínios), Auditoria interna, Comitê de Assessoramento Estratégico (CAE), Plano de Gestão Estratégica e de Negócio, ouvidoria, treinamentos específicos de combate às fraudes e corrupção, auditorias especiais, relatórios de administração e de gestão, metodologia de gestão dos principais riscos corporativos, gestão de riscos corporativos e *compliance* (conformidade), escritório de processos.

Está referenciado no *site* da empresa a inscrição na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) desde 2000 na categoria A, fazendo com que a CAGECE adote práticas de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa conforme os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (CAGECE, 2018).

A análise do Relatório de Administração 2017 revela que, desde março de 2017, a empresa recebe consultoria de diagnóstico para aderência da estrutura e práticas de Governança Corporativa, Riscos e *Compliance* aos requerimentos da Lei 13.303/2016 e boas práticas de GC estabelecidas pelo mercado e suas literaturas, tais como os pronunciamentos e códigos de governança do G20/OECD, ACI Institute, IBGC, BM&FBOVESPA (B3), CVM, COSO e aspectos da Lei nº 12.846 – Lei Anticorrupção





Brasileira. Conforme o relatório analisado, o diagnóstico impulsionou a criação da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* (GRC), em setembro de 2017, vinculada à Diretoria de Planejamento e Captação de Recursos (DPC). A área criada tem como objetivo planejar e gerir ações corporativas tendo como base as exigências legais preconizadas pela Lei Nº 13.303 (CAGECE, 2017).

O relatório demonstra ainda investimentos em contratação de consultoria para implantação de sistemas de gestão de riscos, para o aprimoramento da gestão e do processo decisório da companhia, além da internalização dos conceitos inerentes ao gerenciamento de riscos. A área de riscos da CAGECE, subordinada à GRC, coordena os processos de implantação, avaliação e manutenção da gestão de riscos e controles internos e ainda desenvolve uma implementação de um modelo de gestão de riscos que mapeia os riscos dos macroprocessos da Cadeia de Valor da empresa (CAGECE, 2017).

Na 4ª Edição da Revista CAGECE, publicada em 2017, há uma matéria específica sobre a Lei 13.303, na qual é possível identificar a preocupação da empresa com a adequação à esta Lei, bem como, os elementos que deverão ser trabalhados para adequação, tais como: adequação e atualização do Estatuto da empresa, estabelecimento de regras de governança, instituição da gestão de riscos, aprovação e divulgação do Programa de Integridade (*Compliance*), alteração da estrutura organizacional, constituição do Comitê de Auditoria Estatutário, composição do Conselho de Administração, conforme requisitos da lei. A revista também menciona a elaboração e divulgação do Relatório de Sustentabilidade, previsão de dotação orçamentária, atualização e divulgação do Código de Ética e Conduta, elaboração da Metodologia de Avaliação de Desempenho para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, vinculação da Auditoria Interna (Audin) ao Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, implementação do canal de denúncia, elaboração do Regimento de Licitação e Contratos, elaboração do Sistema de Gerenciamento de Riscos e aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno e Auditoria (CAGECE, 2017).

A matéria versa ainda sobre o projeto denominado de “Plano de Aderência a Lei das Estatais Implementado”, gerenciado por um grupo técnico de representantes das





seguintes áreas da companhia: Governança, Auditoria, Riscos e *Compliance*, setor Jurídico, integrantes do Comitê Setorial de Ética e do Comitê de Assessoramento Estratégico. Aborda ainda que dentre as ações já desenvolvidas para esta adequação à Lei, consta a reestruturação da Diretoria Jurídica (DJU), com a criação de uma Superintendência de Contratações e a ampliação do planejamento estratégico, que passou de quatro para cinco anos (CAGECE, 2017).

Conforme exposto na 8ª Edição da Revista CAGECE, publicada em 2018, a empresa buscou a implementação das melhores práticas de governança, antes mesmo da publicação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Nesta edição, consta uma matéria específica sobre a GC da empresa, na qual aborda, a existência de um Escritório de Processos (CAGECE, 2018).

O Relatório de Sustentabilidade 2017 quando analisado, revelou as metas da empresa no que tange a GC e o destaque para as boas práticas nessa área, como a Política de *Compliance* que iniciou o processo de elaboração em 2017 e que este documento integra as demais políticas existentes na empresa, como a Política de Gestão de Pessoas, a Política de Gestão da Qualidade, a Política Ambiental, a Política de Saúde e Segurança do Trabalho, a Política de Compras, a Política de Segurança da Informação e a Política de Patrocínios (CAGECE, 2018).

Por fim, no relatório acima citado, há a informação de que a CAGECE inseriu em seu Código de Ética disposições anticorrupção, estendendo aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros e terceiros que a representam, a necessidade de cumprimento das diretrizes corporativas. Consta no relatório que foi iniciado em 2017 um estudo para criação do Sistema de *Compliance* a fim de facilitar o reporte de informações relativas às sanções provenientes dos órgãos reguladores, fiscalizadores e de denúncias tramitadas à Ouvidoria e Comitê de Ética da CAGECE (CAGECE, 2018). A seguir, destaca-se o processo de institucionalização das práticas de governança sob olhar das entrevistas realizadas na empresa.

Conforme a análise prévia da estrutura organizacional da empresa (organograma), foi possível identificar os públicos a serem convidados para a entrevista.







Assim sendo, foram entrevistados quatro membros da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* e uma entrevista com a Superintendente de Planejamento e Captação de Recursos, área na qual a GRC é subordinada. Apesar das tentativas, não foi possível realizar entrevistas com a Diretoria Executiva (Presidência e demais diretorias) e Conselho de Administração.

Dessa forma, o perfil dos entrevistados é composto de profissionais com nível superior de pós-graduação e com mais de 12 anos na empresa. Todas as entrevistadas eram mulheres com formação em nível de pós-graduação e de vínculo celetista com a empresa via concurso público. Para fins desta análise e, para garantir o sigilo das entrevistadas, foram utilizados os códigos E1, E2, E3, E4 e E5 para referir-se a cada entrevista realizada.

Referente ao processo de institucionalização, apresenta-se a seguir quadros referentes a cada etapa do modelo de Tolbert e Zucker (1999), para identificar o estágio de institucionalização das práticas de GC da CAGECE. Com relação ao primeiro estágio, habitualização, buscou-se identificar forças de mercado, legislação ou mudanças tecnológicas que incentivaram ou foram determinantes para o desenvolvimento das práticas de GC na empresa. O quadro 1 sintetiza os achados referentes a este estágio:

Quadro 1 – Categoria habitualização

Categoria: Habitualização	
Síntese dos resultados: O processo de habitualização na empresa é caracterizado pela forte pressão da legislação (Lei nº 13.303/2016) e do mercado através da CVM e de órgãos financiadores. As mudanças tecnológicas não possuem representatividade e influência nesse processo.	
Temas	Exemplos de verbalizações
Forças De mercado	E1: <i>A força de mercado é a CVM, isso também é um grande impulsionador, porque o mercado ele é bem exigente [...]. Assim, nós recebemos muita pressão da sociedade, dos órgãos de controle certo, tribunais de contas, controladorias gerais e isso ao longo do tempo tem nos feito também adequar bastante as nossas práticas certo, então assim por exemplo o tribunal de contas do estado [...].</i>







	<p>E5: <i>É uma exigência de mercado hoje principalmente dos organismos financiadores nacionais e internacionais por práticas de governança internalizadas [...].</i></p>
Legislação	<p>E2: <i>Desde a Lei de acesso a informação [...] então as exigências legais começaram a exigir mais controle dessas suas operações, operações essas financeiras, operacionais. Então, foi assim, começou a disseminar de forma nacional a partir dessa legislação que eu falei, aí depois e, recentemente com a Lei das estatais, aí a palavra veio dentro de uma legislação, porque até então não estava assim como uma legislação, cada um usava. [...].</i></p> <p>E3: <i>Com o início da Lei 13.303 [...] da Lei das estatais, a governança na CAGECE ela passa, deixa de ser simplesmente uma obrigação para CVM e passa a ser uma exigência do acionista que é o Governo do Estado, então o governo do estado ele começa a se envolver nessa problemática por força de lei [...].</i></p>
Mudanças tecnológicas	<p>E5: <i>Se você pensar o próprio acesso que as pessoas têm hoje às redes sociais, o próprio acesso, a própria pressão social via redes, né, esse olho da rede, do usuário na rede social dentro da empresa pública é mais pressão do que qualquer tecnologia, ou se você quiser usar a tecnologia como esse aspecto, mas eu vejo mais nesse aspecto comunicacional [...].</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que se refere as forças de mercado foi possível perceber, na análise das entrevistas, que apenas duas entrevistadas (E1 e E5) sinalizam algum tipo de influência dessa esfera, sendo possível identificar referências a instituições como a CVM, a própria pressão da sociedade, dos órgãos de controle, tribunais de contas, controladorias gerais e órgãos financiadores nacionais e internacionais. No que tange às pressões por meio de legislação, destaca-se que a Lei nº 13.303/2016 foi citada em todas as falas, além da Lei de acesso à informação que surge no discurso de uma das participantes. Os exemplos de verbalizações reforçam a predominância da legislação como fator determinante para essa habitualização.

Conforme ressaltam Fontes Filho e Picolin (2008), as empresas estatais atuam em setores altamente regulados e são mais sensíveis a pressão da sociedade civil. Já a Lei 13.303/2016, que exige a estruturação de mecanismos de governança, ética e transparência, reforça que práticas já amplamente difundidas no setor privado, sejam





adequadas para o setor público, de modo a garantir a profissionalização e eficiência da sua gestão (FONTES FILHO; ALVES, 2018).

Sobre as possíveis mudanças tecnológicas no campo, apenas uma entrevistada considerou como aspecto tecnológico o acesso às redes sociais. Acerca desse processo de habitualização, foi possível também identificar nas falas das entrevistadas, o surgimento de novos arranjos em função da demanda acionada pela legislação, como a estruturação da área de governança, gestão de riscos, *compliance*, formalização de políticas internas, reestruturação da contabilidade, elaboração do estatuto social, dentre outras iniciativas que foram citadas na pesquisa documental. Conforme visto no embasamento da pesquisa, no estágio da habitualização é comum o surgimento de arranjos em políticas e procedimentos resultando em estruturas que reforçam a pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Segundo as entrevistadas também foi possível perceber que a comunicação desta nova estrutura e arranjos ainda está em processo, tendo em vista que a área foi criada recentemente. Tal fato, confirma-se também pelo histórico de informações sobre GC na análise de publicações das edições da Revista CAGECE e Relatórios de Administração da companhia, na qual o tema só passou a ser veiculado a partir de 2016.

Quadro 2 – Categoria objetificação

Categoria: Objetificação	
Síntese dos resultados: A empresa tem adotado práticas como contratação de consultorias, realização de <i>benchmarking</i> e treinamentos internos para aprimoramento e captação de novas práticas em governança corporativa.	
Temas	Exemplos de verbalizações
Monitoramento organizacional	E1: <i>Por força dessa lei (13.303/2016) houve muito intercâmbio de experiências no próprio âmbito estadual a controladoria geral do Estado, ela criou uma comissão pra coordenar isso dentro do Estado [...] nós temos a associação das empresas de saneamento básico, a AESB, [...] ela forma câmaras técnicas para assuntos específicos.</i>  E2: <i>A CAGECE faz benchmarking constantemente. Toda nossa estrutura aqui que você vê, a CAGECE tem uma unidade de negócio foi benchmarking da Sabesp, que é a nossa referência no Brasil e atualmente essa Lei das Estatais</i>





	<p><i>por exemplo, que é uma Lei que é direcionada a estrutura da governança e modificação da licitação, outro exemplo é a Sanepar.</i></p> <p>E3: <i>Sim, nós fizemos benchmarking em todas as companhias de saneamento, em outras estatais.</i></p>
Teorização	<p>E3: <i>Nós recentemente contratamos tanto consultoria como empresa pra treinamento, nós já tivemos aqui treinamento de lei das SA, em 2013 nós tivemos um treinamento sobre lei das SA, nós já tivemos contratação de consultoria para adequação dos nossos balanços, a legislação também, nós já tivemos a própria contratação da consultoria para instituição da área da GRC.</i></p> <p>E5: <i>[...] nós já fizemos várias capacitações sobre o tema, tanto aqui, como fora.</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como pode ser observado no quadro 2, existem elementos do estágio de objetificação que não foram contemplados, nem percebidos durante as falas das entrevistas referentes ao monitoramento organizacional e teorização. Conforme observado no referencial teórico por DiMaggio e Powell (1991) a adoção de inovações correlacionadas e semelhantes, relacionadas com isomorfismo, ainda se constituem no estágio de pré-institucionalização e habitualização conforme Tolbert e Zucker (1999).

No último estágio, sedimentação, é possível destacar que pelo fato do processo de institucionalização das práticas não estar consideravelmente avançado, não foi possível identificar com clareza os elementos do modelo para tal realidade. A seguir, destaca-se o quadro 3 com explanações das entrevistadas em cada elemento dessa fase:

Quadro 3 – Categoria sedimentação

Categoria: Sedimentação	
Síntese dos resultados: As entrevistadas conseguem sinalizar alguns impactos positivos das práticas, mas de forma superficial devido estas não estarem ainda consolidadas. Sobre a resistência e defesa de grupos de interesse, ainda há muita imprecisão durante as falas.	
Temas	Exemplos de verbalizações





Impactos positivos	<p>E1: <i>Organização dos métodos, dos processos né, é a gente acha que assim uma otimização de eficiência, de resultados, essa é a expectativa.</i></p> <p>E5: <i>Eu diria que a gente vai profissionalizar as condições é ... as comunicações institucionais de governança, então é publicização, esse aumento da transparência eu acho que é o principal ponto positivo[...].</i></p>
Resistência De grupos	<p>E1: <i>Também não sei te dizer. E também assim, eu não identifico. Até agora não identifiquei.</i></p> <p>E3: <i>Não eu acho, eu assim realmente era uma coisa assim que era feita pela obrigação e aí com a 13303 ele vem reforçado, mas nunca houve algo negativo em relação a questão da governança.</i></p>
Defesa de grupos de interesse	<p>E1: <i>Assim, quem demonstrou interesse assim claro e abertamente eu não sei te dizer, mas é certo que você perseguir práticas de governança, transparência e de fiscalização, isso vai ter efeito colateral em toda a cadeia de valor.</i></p> <p>E4: <i>Acredito que não. Não saberei te dizer. Foi visto como um trabalho a parte da gerência.</i></p> <p>E5: <i>Entre os stakeholders, nesse primeiro momento são os acionistas mesmo, nesse primeiro momento principalmente de aderência são os administradores, os acionistas.</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

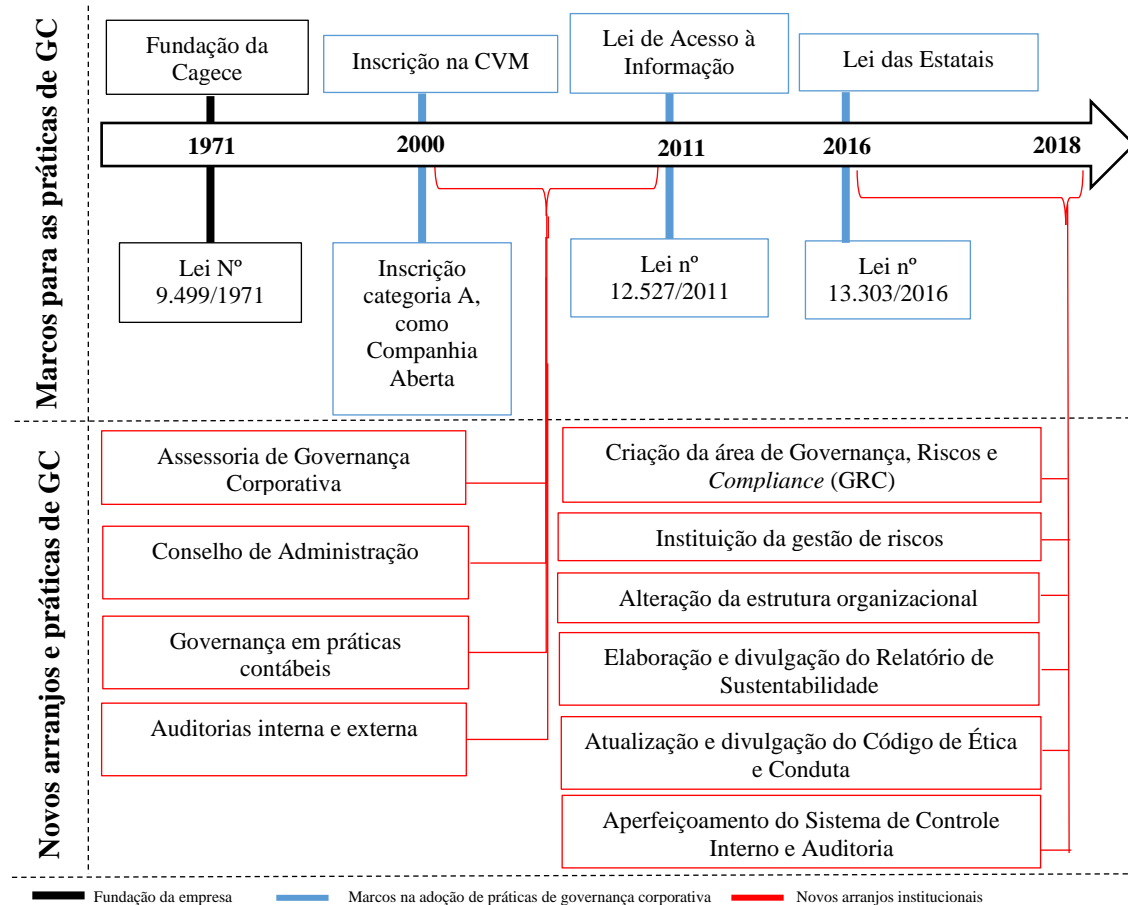
Foi possível identificar nas falas das entrevistadas que não há uma mensuração precisa sobre as vantagens adquiridas e principais resultados referentes a implementação das práticas de GC. Conforme o quadro acima, fica evidenciado que os impactos positivos citados estão conectados com as práticas que ainda irão ser implementadas para adequação da empresa à Lei nº 13.303/2016. Não é possível identificar nesse estágio, por meio das entrevistas e pesquisa documental, a total institucionalização das práticas de GC da empresa, nos moldes do modelo de Tolbert e Zucker (1999).

Para sintetizar as informações coletadas, foi questionado durante a entrevista quando e como se deu a preocupação com o tema GC na empresa e que arranjos e práticas foram criadas em função disso. A figura 2 sintetiza essas percepções:





Figura 2 – Marcos do processo de adoção e novos arranjos e práticas a partir da adoção da governança corporativa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme relato das entrevistadas, foi possível perceber que o principal marco para o início das práticas de GC na empresa foi a inscrição na Comissão de Valores Imobiliários (CVM), que antes da Lei nº 13.303/2016 a empresa já instituía práticas de governança junto a área da Contabilidade e possuía uma pessoa representando a assessoria de governança. Após as exigências da Lei, todas as entrevistadas afirmaram a necessidade de criação de uma área específica (GRC), fato que também foi evidenciado durante a pesquisa documental. Temas como gestão de riscos e *compliance*



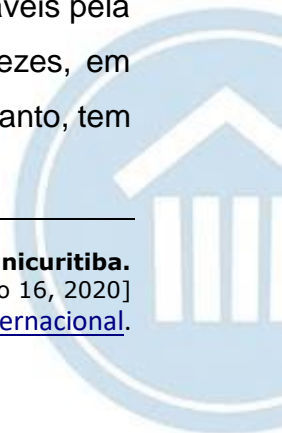
também apareceram como novos arranjos e práticas que surgem para serem trabalhados na nova estrutura de governança da empresa, tais informações também se mostraram presentes nos achados da pesquisa documental.

Por fim, os achados direcionam para a conclusão de que o estágio que melhor caracteriza a institucionalização das práticas de GC na CAGECE é a habitualização. É possível, nesse sentido, destacar que a legislação é o principal fator determinante para que a empresa pudesse empreender os mecanismos e arranjos que se sucedem após a promulgação da lei. Além disso, as práticas da empresa encontram-se em fase de aprimoramento e são voláteis conforme surge pressão do mercado ou uma nova legislação. A empresa tem ainda empreendido esforços adicionais para avançar nessa institucionalização, por meio de assessorias e consultoria, monitoramento de outras organizações do setor de água e saneamento, treinamentos e qualificação de pessoal da área responsável. Essas e outras medidas podem cristalizar seus mecanismos, levando-a inevitavelmente para o estágio seguinte, objetificação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pressão do mercado e da sociedade em direção a adesão de práticas e estruturas de GC têm sido cada vez mais frequentes em empresas do setor público. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), em um estudo sobre as sociedades de economia mista, revela que a incorporação dos dispositivos de GC tem ganhado fôlego, em razão do sucesso obtido historicamente na iniciativa privada.

A alavancagem da GC nas empresas públicas deve-se a diversos fatores, tais como: a presença destas empresas em setores-chave na economia nacional e seu impacto nas finanças públicas. Além disso, as empresas estatais são responsáveis pela prestação de serviços públicos essenciais a sociedade e se inserem, por vezes, em mercados competitivos junto as empresas privadas. A GC no setor público, portanto, tem





objetivos legítimos, como reduzir os riscos oriundos da corrupção, evitar práticas e decisões auto interessadas e contornar a interferência político-partidária na gestão.

Este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: como tem ocorrido o processo de institucionalização da GC na Companhia de Água e Esgoto do Ceará? Foi possível perceber que esse processo se encontra diretamente relacionado com a criação de novas estruturas e arranjos para adequação ao que preconiza a GC. Para conseguir responder a esta questão, o objetivo geral foi identificar o estágio de institucionalização das práticas de GC, na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1999). Os resultados apontaram que o estágio mais alinhado com a realidade da empresa estudada é o de habitualização.

Para identificar as mudanças tecnológicas, legislações e forças de mercado que conduzem à habitualização das práticas de GC da CAGECE, observou-se o fator de tecnologia não influenciou as práticas de governança da empresa, no entanto, os fatores de mercado se concentram nos órgãos nacionais e internacionais que exercem pressão sobre a empresa, como a CVM e instituições financiadoras. A legislação mais referenciada e influente para a habitualização de práticas de governança é a Lei nº 13.303/2016.

Dentre as contribuições acadêmicas desta pesquisa, ressalta-se a utilização do suporte teórico da teoria institucional para investigar o fenômeno da incorporação da GC em empresas públicas. Ao utilizar o modelo de Tolbert e Zucker (1999) foi possível mapear fatores de caráter interno e externo que foram decisivos para implementação da GC na CAGECE.

Ademais, a abordagem qualitativa, em especial o estudo de caso, oferece a oportunidade única de analisar um contexto em profundidade, cujas implicações podem ser estendidas a outras empresas públicas, seja do setor de saneamento ou não. Nesse sentido, as contribuições gerenciais se destacam a partir da evidenciação de eventos críticos que podem colaborar ou prejudicar a objetificação e sedimentação da GC em empresas públicas.





Ainda que a CAGECE esteja no primeiro estágio de institucionalização, é preciso ressaltar que a empresa já estava de alguma forma familiarizada com os mecanismos da GC, desde o início dos anos 2000. Gestores da administração pública podem, a partir desse estudo, seguir trajetórias, a partir dos erros e acertos aqui listados, para avançar na institucionalização da GC em suas empresas, em conformidade com a legislação vigente.

As empresas públicas prestam um serviço à sociedade e, portanto, devem ser tão transparentes quanto possível, e nesse sentido, os dispositivos de controle da GC, se apresentam como um requisito necessário a gestão. A CAGECE, cujo produto e serviço ofertados são de sensível importância para qualquer comunidade, água e esgoto, tendo o governo como acionista majoritário, deve aderir nos próximos anos a formas mais complexas de controle e transparência no uso de seus recursos, com a emergência da Lei 13.303/16 e o olhar cada vez mais atento da sociedade.

Essa vigilância dos cidadãos, ressalta-se, é fruto dos últimos escândalos de corrupção envolvendo a administração pública brasileira e, para a CAGECE isso se reflete na busca frequente por legitimidade e controle dos recursos. A observação sobre como as práticas prosseguem para a formalização, contribuem para que estas possam ser sistematizadas e institucionalizadas e a GC possa colaborar para o alinhamento da estratégia organizacional.

Por fim, sugerimos que a presente pesquisa colabora para descrição de formas pelas quais uma empresa estatal adere, ainda que por força de lei, a mecanismos até então presentes somente em organizações privadas. Nesse sentido a Lei nº 13303/16, cujo prazo para adesão fora encerrado no mês de junho de 2018, dois anos após a promulgação, já demonstra resultados, reestruturando as empresas públicas para controles e práticas cada vez mais sintonizadas com o mercado e com a sociedade.

Dentre as limitações da pesquisa é possível citar o difícil acesso a membros da empresa disponíveis a participar da pesquisa, os resultados poderiam ser ainda mais contundentes caso entrevistas pudessem ser realizadas com o Conselho de Administração e outros cargos decisivos para a GC. Em síntese, espera-se que novas







investigações sejam realizadas a fim de identificar como o contexto interno e externo tem influenciado práticas de governança nas empresas estatais brasileiras e como elas se adaptam às novas pressões provenientes do ambiente legal, mercadológico e tecnológico.

Nos anos que seguem, sugere-se novos estudos de caso com foco nos resultados da adesão da GC por empresas públicas, sugerindo o impacto da Lei nº 13303/16 em direção, ou não, de uma administração pública mais eficiente e transparente.

## REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415-443, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBALHO, F. A.; MEDEIROS, J. J. Transparência e legitimação de objetivos institucionais em empresas estatais: um estudo de caso sobre a Petrobras. *Cadernos Ebape.Br*, v. 12, n. Edição Especial, p. 469-469, 2014.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. *Revista da Associação Brasileira de Custos*, v. 2, n. 2, maio-ago. 2007.

BRAMMER, S.; JACKSON, G.; MATTEN, D. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, v. 10, n.1, p. 3-28, 2012;





BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm)>. Acesso em: 02 mai. 2018.

CAGECE. Documentos para download. 2018. Disponível em: <<https://www.cagece.com.br/downloads>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

CAGECE. Documentos para download. 2017. Disponível em: <<https://www.cagece.com.br/downloads>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

CAMPANÁRIO, M. A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança corporativa em empresas públicas. RACE, Unoesc, v. 13, n. 2, p. 689-718, maio/ago. 2014.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos quantitativo e qualitativo. 4. ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (edits). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of The Chicago Press, 1991.

FONTES FILHO, J. R.; ALVES, C. F. Mecanismos de Controle na Governança Corporativa das Empresas Estatais: Uma Comparação entre Brasil e Portugal. Cadernos Ebape.Br, v. 16, n. 1, p. 1-13, 2018.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.

GRAY, D. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.





HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança corporativa em empresas estatais listadas no Brasil. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of firm. managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3 (4), p. 305-360, 1976.

JOUINI, F.; AJINA, A.; DERBALI, A. Corporate governance and corporate social responsibility. International Journal Of Management And Enterprise Development, v. 17, n. 2, p.155-167, 2018.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. RAP, Rio de Janeiro 40 (3):357-84, 2006.

LIMA, T. C. A. et al. A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo da companhia de água e esgoto do Ceará. CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, p.79-95, 2011.

LISBOA, F. V. et al. Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público. Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 3, 2018.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, p. 9-39, 2005.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, p. 440–463, 1977.

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa no setor público brasileiro. APGS, v.2, n.1, pp. 109-134, 2010.

PENHA et al. O processo de institucionalização da responsabilidade social: um estudo no setor bancário. Revista Pensamento & Realidade, v. 28, n. 1, 2013.







PINHEIRO, A.; GIAMBIAGGI, F. As empresas estatais e o programa de privatização do governo Collor. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 22, n. 2, p. 241-288, 1992.

QUINELLO, R. A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

RASHID, A. The influence of corporate governance practices on corporate social responsibility reporting. *Social Responsibility Journal*, v. 14, n.1, p. 20-39, 2018.

REED, D. Corporate governance reforms in developing countries. *Journal of Business Ethics*, 37, p. 223-247, 2002.

ROESCH, S. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSONI, L; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, edição especial, p. 173-198, 2010.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Evidências das Forças Causais Críticas dos Processos de Institucionalização e Desinstitucionalização em Artefatos da Contabilidade Gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 13, n. 30, 2016.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493- 511, 1987.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*. v. 41, 1996. p. 270-277.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-226.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 30, 22-39, 1983.

YIN, R. K. Estudo de Caso. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.







ZUCKER, L. G. The role institutionalization in cultural persistence. In: DiMAGGIO, P. J; POWELL, W. W (edits). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

