

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS- PPGCC
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAVI JÔNATAS CUNHA ARAÚJO

UM ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS
DE GOVERNANÇA E O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL
CORPORATIVO EM EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS DE
CONTROLE DIRETO DA UNIÃO

JOÃO PESSOA
2021

DAVI JÔNATAS CUNHA ARAÚJO

UM ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS
DE GOVERNANÇA E O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL
CORPORATIVO EM EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS DE
CONTROLE DIRETO DA UNIÃO

Tese de doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Paraíba, como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Ciências
Contábeis.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Renata Paes de
Barros Câmara.

JOÃO PESSOA

2021

DAVI JÔNATAS CUNHA ARAÚJO

UM ESTUDO ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E O
DESEMPENHO SUSTENTÁVEL CORPORATIVO EM EMPRESAS ESTATAIS
FEDERAIS DE CONTROLE DIRETO DA UNIÃO

Data da Defesa: 19 de janeiro de 2021

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Renata Paes de Barros Câmara
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Antônio André Cunha Callado, Ph.D.
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Cláudia Ferreira da Cruz
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Anailson Márcio Gomes
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Thiago Alexandre das Neves Almeida
Universidade Federal de Campina Grande

JOÃO PESSOA
2021

A Deus, Criador do meu propósito de vida, motivo pelo qual eu vivo e minha razão de existência.

A minha futura esposa Sheila Gajadhar, por ser meu suporte de vida nesse período de esforço e trabalho pesado.

A meus pais: Severino Dias e Zuleide Ricardo, que contribuíram para que me tornasse o homem que sou hoje e por me direcionarem no caminho da vida.

A minhas irmãs: Débora Caroline e Dálete Kelly, por fazerem parte de minha vida, em todos os momentos, e às minhas sobrinhas: Sara e Alice Débora, por serem a extensão de minha alegria.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663e Araújo, Davi Jônatas Cunha.

Um estudo acerca da relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo em empresas estatais federais de controle direto da União / Davi Jônatas Cunha Araújo. - João Pessoa, 2021.
248 f. : il.

Orientação: Renata Paes de Barros Câmara.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Empresas estatais. 2. Desempenho sustentável corporativo. 3. Governança. I. Câmara, Renata Paes de Barros. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.115(043)

AGRADECIMENTOS

Obrigado, meu Deus! Chegamos ao fim de uma jornada. Eu sei que não cheguei aqui sozinho, pois se assim fora, eu certamente não teria chegado. Agradeço por me sustentar em cada noite de esforço, em cada dia de trabalho pesado, em minha vida.

Agradeço por me proporcionar tudo o que necessitei para concluir, não só esse trabalho, mas tudo o que um dia comecei. Agora sei que este ciclo se encerra, para que seja dado início a outro, o qual o Senhor me guiará! Te amo!

Agradeço a meus pais, Severino Dias e Zuleide Ricardo, por me concederem todos os recursos emocionais, psicológicos e materiais necessários à caminhada no doutorado, na elaboração desse trabalho e na vida. Amo os senhores para sempre!

Zuleide Ricardo, agradeço por cada oração a mim dispensada. Eu tenho plena convicção de que o Senhor ouviu todas. Chegar aqui é sinal e resposta de cada uma delas.

Agradeço a minha esposa, Sheila Gajadhar. Como te agradecer por tamanha alegria em te ter em minha vida? Você foi um presente de Deus, recebido na metade do doutorado e que se estenderá para toda vida.

Resumir em um parágrafo o quanto me abençoastes é difícil. Mas, posso dizer que você tornou a caminhada mais leve. Visto que procuro sempre o caminho mais difícil para resolver as coisas, agradeço por me ajudar a simplificar os processos da vida. Amo você!

Agradeço a minhas irmãs, Dálete Kelly e Débora Caroline, por serem a extensão de minha alegria. Rir com “memes” e ser atualizado com notícias quando estava afastado das redes sociais para me concentrar nesse trabalho, não teve preço, Dálete! Amo vocês!

Agradeço pelo amor e pelas orações, meninas! Sem eles, eu não teria conseguido.

Agradeço a minha orientadora, Prof.^a Renata Paes. As orientações, o apoio e a amizade construída ao longo desses anos me fizeram chegar até aqui, e ter vontade de ir além. Quantos *insights* e ideias contribuíram para que esse trabalho se tornasse uma realidade.

Seu interesse e disposição em me fazer ir sempre além, me motivaram a romper limites e superá-los. Obrigado por tudo, Prof.^a Renata!

Agradeço aos professores da banca de qualificação: Prof.^o André Callado, Prof.^o Thiago Almeida, Prof.^o Anailson Gomes e Prof.^a Cláudia Cruz. Suas observações me direcionaram na construção desse trabalho e me revelaram como poderia torná-lo real.

Agradeço por me fazerem ir além e me motivarem a superar limites, não só para o doutorado e trabalho de tese, mas para a vida.

Agradeço a todos os colegas do doutorado, e em especial, da turma 2017: Carlos, Luiz, Rafael, Yara e Yuri. Alguns convivi por mais tempo, outros por nem tanto tempo assim, mas todos contribuíram de forma especial para que essa jornada fosse concluída.

Os *insights* em sala, os debates e os almoços ao término das aulas nos faziam rir e nos levavam a crescer juntos. Deus abençoe vocês, sempre!

Agradeço a todos os professores do PPGCC, e em especial, ao Prof.º Wenner Gláucio. No início dessa jornada, que duraria quatro anos, recebi todas as orientações necessárias para seguir em frente. Isso fez toda a diferença! Agradeço pelo apoio e amizade, Prof.º Wenner!

Aos professores, é difícil mensurar o valor do conhecimento adquirido com cada um de vocês. Mas, espero um dia recompensá-los por me fazerem crescer tanto; e ter vontade de ir sempre além.

Agradeço ao PPGCC. Sem o programa, o doutorado não seria uma realidade e esse trabalho não existiria. Agradeço por todo suporte ao longo desses anos e por tornar nossos sonhos realidade. Prof.ª Márcia, Wilma e Cecília, obrigado por nos socorrer em tudo!

Agradeço à FAPESQ/CAPES, por me conceder os recursos financeiros necessários para que essa jornada pudesse ser caminhada e concluída.

Agradeço à UFPB, por tornar nosso sonho real, nos concedendo todos os recursos e sendo nosso suporte de conhecimento e do processo de formação acadêmica e profissional.

Enfim, agradeço a todos que um dia contribuíram, direta ou indiretamente, para que esse sonho se tornasse real. Ao longo de minha jornada acadêmica e profissional, muitos foram os que passaram em minha vida, me ajudaram e contribuíram para meu crescimento.

Uma ideia, uma conversa, uma amizade, um auxílio, uma risada, uma crítica, uma reunião, um *coffee break*, uma avaliação, um processo editorial, um painel, um artigo, um seminário, um email, um *like*... vocês estiveram em diversos lugares e me fizeram ir além.

A todos, muito obrigado!

*“Tendo por certo isto mesmo: que aquele que em vós começou a boa obra a aperfeiçoará até
ao Dia de Jesus Cristo”*

(Filipenses 1.6, Bíblia Sagrada)

RESUMO

Na Nova Administração Pública, a agregação de valor público às práticas executadas pelos agentes tornou-se mais ampla e inclusiva. Nas estatais, todas as unidades organizacionais devem contribuir para agregar valor através do desempenho sustentável corporativo. O contexto das práticas executadas pela governança representa peça-chave para revelar como esse desempenho pode ser alcançado nas estatais (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI e 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). A média, moda, mediana, desvio médio e o coeficiente de correlação de *Pearson* (ρ), foram utilizados para efetuar a análise descritiva das práticas executadas, 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 e da redução de custos. A governança das estatais em toda sua abrangência não possui relação com o desempenho sustentável corporativo, apenas quando essa adota uma postura mais fiscalizadora, o que as levam a executar diretrizes dos três pilares. Esse fato foi comprovado pela maneira como a governança se apresentou quando suas atuações foram estudadas por empresas públicas e sociedades de economia mista, em que os desempenhos econômicos, ambientais e sociais passaram a ser utilizados como ferramenta de legitimidade perante a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Governança; Desempenho Sustentável Corporativo; Estatais.

ABSTRACT

In the New Public Administration, the addition of public value to the practices performed by agents has become broader and more inclusive. In state-owned companies, all organizational units must contribute to add value through sustainable corporate performance. The context of the practices performed by the governance represents a key piece to reveal how this performance can be achieved in the state-owned companies (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI and TESTA, 2018). The aim of this study was to investigate how the practices performed by governance are related to sustainable corporate performance in federal state companies directly controlled by the Union. In order to achieve this, an exploratory research was selected, with a qualitative approach and analysis of corporate reports. Content analysis was the method selected to investigate the compliance of management reports to the frameworks of IBGC (2015) and GRI (2016). The indexes were constructed by the weighted average of the practices of the IBGC code (2015) and the economic, environmental and social guidelines of the GRI (2016). The mean, mode, median, mean deviation and Pearson's correlation coefficient (ρ), were used to perform the descriptive analysis of the practices performed, the governance indexes and the corporate sustainable performance. The analysis of the relationship between the context of governance practices and sustainable performance was carried out using Iramuteq®. The practices performed by governance are related to corporate sustainable performance through the implementation of standards and cost reduction. The governance of state-owned companies in all their scope is not related to corporate sustainable performance, only when it adopts a more supervisory posture, which leads them to execute guidelines from the three pillars. This fact was confirmed by the way in which governance was presented when its actions were studied by public companies and mixed-capital companies, in which economic, environmental and social performance started to be used as a tool of legitimacy before society.

KEYWORDS: Governance; Corporate Sustainable Performance; State-owned companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

B3 – Brasil Bolsa Balcão

BSC - *Balanced Scorecard*

CEMA - Comissão Europeia do Meio Ambiente

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CGU – Controladoria Geral da União

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DUDH - Declaração Universal dos Direitos Humanos

DVA - Demonstração do Valor Adicionado

DVFA - *Verband der Investment Professionals in Deutschland*

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FIDA - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

FMI - Fundo Monetário Internacional

GEE - Gases de Efeito Estufa

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDSC - Índice do Desempenho Sustentável Corporativo

IFAC – *International Federation of Accountants*

IFC - *International Finance Corporation*

IPGAI - Índice de Práticas de Governança da Auditoria Interna

IPGCA - Índice de Práticas de Governança do Conselho de Administração

IPGCA- Índice de Práticas de Governança do Comitê de Auditoria

IPGCF - Índice de Práticas de Governança do Conselho Fiscal

IPGD - Índice de Práticas de Governança da Diretoria

IPGE - Índice de Práticas de Governança das Estatais

IRAMUTEQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

ISA - Índice de Sustentabilidade Ambiental

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - *International Organization for Standardization*

NBR – Norma Brasileira

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OCEE - Organização para a Cooperação Econômica Europeia

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU- Organização das Nações Unidas

PE - Pegada Ecológica

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SEC - *Securities Exchange Commission*

SEST - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

SIEST - Sistema de Informação das Estatais

SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

SOX - *Lei Sarbanes-Oxley*

TCU – Tribunal de Contas da União

UIT - União Internacional de Telecomunicações

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNPRI - *United Nations Principles for Responsible Investment*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Padrões, Abrangência e Indicadores Econômicos da GRI 200 aplicados às estatais	68
Quadro 2 – Padrões, Abrangência e Indicadores Ambientais da GRI 300 aplicados às estatais	70
Quadro 3 – Padrões, Abrangência e Indicadores Sociais da GRI 400 aplicados às estatais	72
Quadro 4 – Práticas recomendadas pelo IBGC (2015) por unidades de governança para as estatais	213
Quadro 5 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 200 adaptados às estatais	221
Quadro 6 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 300 adaptados às estatais	227
Quadro 7 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 400 adaptados às estatais.....	240

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatais participantes do estudo	85
Tabela 2 – Índices de práticas executadas por unidades de governança nas estatais.....	116
Tabela 3 – Índices de diretrizes econômicas atendidas por estatais.....	127
Tabela 4 – Índices de diretrizes ambientais atendidas por estatais.....	141
Tabela 5 – Índices de diretrizes sociais atendidas por estatais.....	157
Tabela 6 – Índices do desempenho sustentável corporativo nas estatais.....	171
Tabela 7 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo em todas as Estatais.....	173
Tabela 8 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo nas Empresas Públicas.....	174
Tabela 9 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo nas Sociedades de Economia Mista.....	176
Tabela 10 - Correlações entre os índices de governança e do desempenho sustentável corporativo	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da tese	26
Figura 2 – Análise de especificidades das palavras mais significativas nos relatórios	186
Figura 3 – Análise de especificidades das posições ocupadas pelas estatais no plano.....	188
Figura 4 – Análise de similitudes.....	189
Figura 5 – Nuvem de palavras.....	190

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Contextualização do Problema	20
1.2 Objetivos da pesquisa	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificativa	24
1.4 A Tese	26
1.5 Estrutura da tese	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 Governança Corporativa	31
2.1.1 Aspectos históricos.....	31
2.1.2 Definições, princípios e estrutura	38
2.1.3 Governança na Nova Administração Pública	43
2.1.3.1 Práticas de governança	47
2.2 Sustentabilidade	52
2.2.1 Enfoque da Governança.....	52
2.2.2 Enfoque Desenvolvimentista	52
2.2.2.1 Desenvolvimento Sustentável	54
2.2.2.1.1 Três Pilares do Desenvolvimento e Sustentabilidade Corporativa	56
2.2.2.2 Desempenho Sustentável Corporativo	59
2.2.2.2.1 Enfoque Normativo e Gerencial	59
2.2.2.2.2 Padrões de Relatório Global - <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	64
2.2.2.2.3 Outros Índices e Indicadores Econômicos e Socioambientais	76
3 METODOLOGIA	81
3.1 Participantes selecionados	83
3.2 Procedimentos para coleta dos dados.....	85
3.3 Identificação das práticas de governança e categorização dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo	87

3.4 Construção dos <i>rankings</i> das estatais e do <i>corpus</i> textual para identificar a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.....	91
3.5 Procedimentos para análise das práticas identificadas e índices categorizados	92
3.5.1 Análise descritiva das práticas e índices de práticas de governança categorizados	92
3.5.2 Análise descritiva das diretrizes, índices e indicadores econômico, ambiental e social do Padrão Global (GRI, 2016)	94
3.5.3 Análise descritiva da relação entre os índices de práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo	97
3.6 Procedimentos para análise da relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo	97
3.6.1 Análise com o <i>Iramuteq</i> ®	97
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	100
4.1 Práticas de governança identificadas e resultados dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo das estatais.....	100
4.1.1 Práticas identificadas e índices por unidades de governança.....	100
4.1.2 Práticas identificadas e índices do desempenho sustentável corporativo.....	121
4.1.2.1 Práticas e índices do desempenho econômico.....	121
4.1.2.2 Práticas e índices do desempenho ambiental	133
4.1.2.3 Práticas e índices do desempenho social	148
4.1.2.4 <i>Rankings</i> do desempenho da governança x desempenho sustentável corporativo nas estatais	172
4.2 Relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo das estatais	177
4.3 Relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.....	182
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
5.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras	192
REFERÊNCIAS.....	194
APÊNDICE A - PRÁTICAS DE GOVERNANÇA (IBGC, 2015) E FÓRMULAS PARA ELABORAÇÃO DOS ÍNDICES DE GOVERNANÇA.....	212
APÊNDICE B - INDICADORES DO PADRÃO GLOBAL DA GRI (2016)	220

1 INTRODUÇÃO

A governança foi definida como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas, monitoradas e controladas, mantido pelos sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais usuários (IBGC, 2015; IFAC, 2014; TCU 2014).

As unidades de governança passaram a atuar em conformidade a diretrizes estabelecidas em *frameworks* que definiram suas diretrizes, princípios, estrutura e práticas (CADBURY; 1992; OCDE, 2004; 2016; IFAC, 2014; TCU, 2014; IBGC, 2015).

Seus princípios foram construídos sob os pilares da transparência, integridade e responsabilidade (CADBURY, 1992; OCDE, 2004) e se estenderam a disciplinar a execução de melhores práticas no ambiente corporativo das organizações públicas.

As crises corporativas e fiscais das décadas de 80 e 90 motivaram a aprovação de leis e regulamentos que ampliaram os princípios e a abrangência da governança acerca de sua atuação nessas companhias (SARBANES-OXLEY ACT, 2002; TCU, 2014).

A governança inseriu a decisão eficaz e a alocação eficiente de recursos em seu escopo (OCDE, 2016) e passou a auxiliar essas empresas a criarem valor nas relações entre o Estado, investidores e a sociedade em geral (JESOVER e KIRKPATRICK, 2005).

A criação de valor passou a ser responsabilidade do conselho de administração, diretoria e demais órgãos de fiscalização e controle, como os agentes mais importantes da estrutura de governança, mediante o desempenho resultante da execução de suas práticas.

O desempenho corporativo se tornou a medida pela qual a atuação dos conselhos e comitês de governança passou a ser avaliada como peça-chave para assegurar o valor dessa organização na execução de suas operações (MONKS, 2001).

As unidades de governança nas entidades públicas deveriam assegurar o alcance de um bom desempenho a longo prazo, com suas estratégias, políticas e práticas voltadas para agregar valor a suas operações e aos seus usuários.

O valor das operações passou a ser mensurado mediante desempenho obtido pelas práticas executadas pelo conselho de administração, diretoria e pelos comitês de fiscalização e controle em seu ambiente corporativo (MONKS, 2001; IBGC, 2015).

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 e 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 e CORREIO, 2019).

Os princípios da transparência, controle, eficácia e eficiência nos resultados passaram a ser equilibrados com o compromisso da governança das empresas públicas e de economia mista prestarem contas à sociedade com o alcance responsável de objetivos políticos.

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 para destinatários vistos como “clientes”.

Uma nova vertente da gestão pública lhe forneceu novo delineamento (BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014). Nesta, os cidadãos passaram a ser vistos como capazes de se envolver na resolução deliberativa de problemas que lhes permite criar um espírito público.

Ainda nesta nova vertente, a agregação de valor público às práticas executadas pelos agentes nas organizações torna-se mais ampla e inclusiva. Nas estatais, todas as unidades organizacionais deveriam contribuir para agregar valor através do desempenho corporativo.

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 e KOVÁCS, 2008).

O 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 e 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 e BROWNE, 2005; ELMACI et al., 2016).

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 por esses agentes e como influenciam o desempenho sustentável corporativo alcançado pelas entidades públicas (KIM et al., 2013; ORTAS et al., 2015).

O desempenho sustentável resultante de práticas executadas pelas unidades de governança nas entidades públicas não desconsidera os fatores do ambiente econômico, regulatório, de mercado e da sociedade em geral.

Independente desses fatores, o contexto das práticas de governança foi selecionado como peça-chave para revelar como o desempenho sustentável pode ser alcançado nessas entidades (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI e TESTA, 2018).

1.1 Contextualização do Problema

O desempenho sustentável corporativo é resultante de diferentes práticas executadas pelos conselhos e comitês de governança, decorrente de diferentes processos de execução no ambiente interno das entidades públicas (HOSKISSON et al., 2002).

Dixon-Fowler, Ellstrand e Johnson (2017) confirmaram que diferentes unidades de governança influenciam o desempenho sustentável dessas entidades de diferentes maneiras; e especialmente, quando sua governança possui cargos de direção ambiental.

No caso das estatais, o desempenho sustentável pode ser utilizado como ferramenta de legitimação pela governança (RATTNER, 1984) que possui cargos de direção ambiental, para convencer a sociedade de que são ambientalmente mais responsáveis.

Características da governança como o tamanho do conselho, relação com o mercado e estrutura de propriedade também estão relacionadas ao desempenho sustentável nessas companhias (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI e TESTA, 2018).

Liao, Luo e Tang (2015) identificaram que companhias com um maior percentual de mulheres no conselho, com membros independentes ou com uma maior quantidade de investidores apresentaram um melhor desempenho sustentável corporativo.

As características dos conselhos e dos comitês de governança influenciaram a maneira com que os próprios agentes da governança desempenharam suas práticas e a maneira como o desempenho sustentável corporativo foi alcançado (LIAO, LUO e TANG, 2015).

Grande parte dos agentes pesquisados desempenharam 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.

Dam e Scholtens (2013) confirmaram que a participação do Estado, de bancos e de investidores institucionais na estrutura de capital de entidades públicas, inseridas as estatais, influencia a maneira como a governança atua e o desempenho sustentável é alcançado.

A estrutura de propriedade influencia o desempenho na medida em que essas empresas aumentam seu interesse de se mostrar mais sustentáveis, para assegurar incentivos do Estado e a participação de bancos e investidores institucionais em seu capital (CALZA et al., 2014).

Hussain, Rigoni e Orij (2018) efetuaram um levantamento de estudos que investigaram a relação entre a atuação da governança e o desempenho sustentável corporativo, sob o enfoque da execução de práticas pelos agentes nessas companhias.

Nesses estudos, a execução de práticas pela governança e o desempenho sustentável estiveram mais relacionadas a fatores do ambiente interno das entidades públicas, do que as características dos agentes da governança (WANG et al., 2014).

Sob o enfoque do ambiente interno, Oh, Chang e Martynov (2011) também reforçaram a viabilidade de que estudos empíricos aprofundassem a análise da relação entre o contexto das práticas de governança e sua relação com o desempenho sustentável corporativo.

Se o ambiente corporativo favorece a criação de valor sustentável, a execução das práticas de governança pelos agentes revela um contexto favorável ao alcance de um melhor desempenho sustentável (CAI, JO e PAN, 2011).

Nas estatais, um contexto favorável pode impulsionar os agentes da governança a executarem práticas (TEIXEIRA, ROGLIO e MARCON, 2017) para se legitimarem em seus cargos, em vez de agregarem valor sustentável às suas operações.

A maneira como os agentes de governança executa suas práticas e o desempenho sustentável corporativo é alcançado, servem como medida para avaliar como o contexto das práticas de governança influencia o desempenho (BJÖRKMAN, 2008).

Ao propor investigar o contexto das práticas de governança e como estão relacionadas ao desempenho sustentável, essa tese vai além da constatação de quais relações existem entre a estrutura de propriedade ou as características da governança e o desempenho.

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.

A inovação da tese está em revelar como as práticas executadas pelos conselhos e comitês de governança, intitulados de unidades de governança, contribuem para que o desempenho sustentável seja alcançado em estatais federais de controle direto da União.

Essas estatais incluem empresas públicas e de economia mista; e 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).

As sociedades de economia mista possuem estrutura de capital pulverizada, o que provoca conflitos de agência (WEIDENBAUM e JENSEN, 1992) que fragilizam a execução de práticas de governança (MEYER e ROWAN, 1977) e afetam o desempenho sustentável.

Já as empresas públicas contribuem com a maior parcela de desenvolvimento do país, sob uma perspectiva regional descentralizada, diferente das que contribuem para o desenvolvimento de sua região (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Ambos os tipos representam a forma mais direta de intervenção do Estado, devido controlarem a maior parte dos setores de produção de bens intermediários como aço, petróleo, geração de energia elétrica, telecomunicações e minérios.

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 tese espera expandir o conhecimento acerca da relação entre o contexto da atuação da governança, sob o enfoque das práticas executadas; e o alcance do desempenho sustentável corporativo em estatais, mediante resposta ao seguinte questionamento:

Como as práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo em estatais federais de controle direto da União?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo desse estudo é investigar como as práticas executadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo em estatais federais de controle direto da União.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como a governança atua nas estatais por meio do levantamento das práticas de governança em que foram executadas por suas unidades via código de melhores práticas (IBGC, 2015);
- b) Verificar o desempenho sustentável corporativo alcançado pelas estatais, por meio de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI, 2020);
- c) Identificar o contexto das práticas executadas pela governança no ambiente interno das estatais e do desempenho sustentável corporativo sob a lente da Nova Administração Pública;
- d) Analisar como a atuação da governança está relacionada ao desempenho sustentável corporativo, por meio das práticas executadas pela governança e do desempenho sustentável mensurado via indicadores, sob o enfoque da contabilidade gerencial.

1.3 Justificativa

Miroshnychenko, Barontini e Testa (2018) apontaram que ainda são poucos os estudos que se propuseram a investigar a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo (MEYER e ROWAN, 1977) em estatais.

A influência da teoria neoclássica (HART, 2015), da teoria da agência (MCCRAW, 1990; BICKSLER, 1996; HAU, 2017), dos *stakeholders* e da legitimidade foram percebidas em grande parte dos estudos que investigaram essa relação em organizações públicas.

A maneira como os temas foram abordados nessas investigações carregaram a herança de conceitos relacionados à separação entre propriedade-controle e às abordagens dos conflitos de interesse e da redução dos custos de agência (JENSEN, 1986).

Grande parte dos estudos que investigaram a relação entre a atuação da governança e o desempenho sustentável nas empresas públicas consideraram apenas a relação entre seus mecanismos ou características e o desempenho ambiental (HAFSI e TURGUT, 2014).

Outros se concentraram em analisar a influência de fatores do ambiente externo às entidades na atuação de seus comitês de governança e no desempenho ambiental (LI et al., 2006; DJANKOV et al., 2008; IOANNOU e SERAFEIM, 2012).

Os estudos que examinaram a atuação da governança com foco no ambiente interno, em grande parte, consideraram mecanismos ou características relacionadas a conceitos, princípios ou estrutura normativa da governança (CADBURY, 1992; OCDE, 2004).

Poucos investigaram a relação entre a governança e o desempenho sustentável de maneira gerencial e outros relacionaram a atuação dos comitês de governança ao desempenho sustentável considerando apenas a execução de normas e regulamentos ambientais.

Nenhum desses estudos buscou compreender como a atuação da governança em estatais, por meio da execução de práticas gerenciais, esteve relacionado ao desempenho sustentável mensurado através das dimensões econômica, ambiental e social.

Os estudos que investigaram o construto do desempenho sustentável ao ambiente institucional permaneceram concentrados no enfoque do desempenho ambiental e social como os mais importantes para assegurar a sustentabilidade corporativa (VEIGA, 2013; 2014).

Esses estudos incorporaram os conceitos da ONU (2020), OCDE (202) e PNUD (2020) para definir a sustentabilidade como o propósito-fim de suas investigações ou para alcançar o desenvolvimento sustentável sob a lente do relatório *Brundtland* (WCDE, 1987).

Outros estudos que investigaram o contexto da sustentabilidade corporativa se sustentaram na teoria dos três pilares (ELKINGTON, 2012) para mensurar o desempenho sustentável sob as diretrizes da responsabilidade social corporativa (RSC).

Algumas pesquisas realizadas em empresas privadas ganharam destaque por mensurar o desempenho econômico, social e ambiental sobre os padrões integrados da GRI (2016) sob o enfoque normativo com foco na divulgação de informações ambientais.

Porém, a identificação do desempenho sustentável sob os padrões do GRI (2016) com enfoque gerencial não foi comum entre eles, devido outras medidas de avaliação de desempenho e indicadores socioambientais ganharem espaço como referência.

A importância da tese proposta está em verificar como as práticas de governança estão relacionadas ao desempenho sustentável, na perspectiva da abrangência gerencial da governança e do desempenho corporativo (HUSSAIN, RIGONI e ORIJ, 2018).

A análise da relação entre o contexto decorrente das práticas executadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo no ambiente interno das estatais consiste na justificativa para o estudo proposto nessa tese.

A inovação da tese se justifica por efetuar um diagnóstico acerca de como as práticas desempenhadas pela governança no ambiente interno das estatais contribuem para alcançar o desempenho sustentável corporativo (IBGC, 2015).

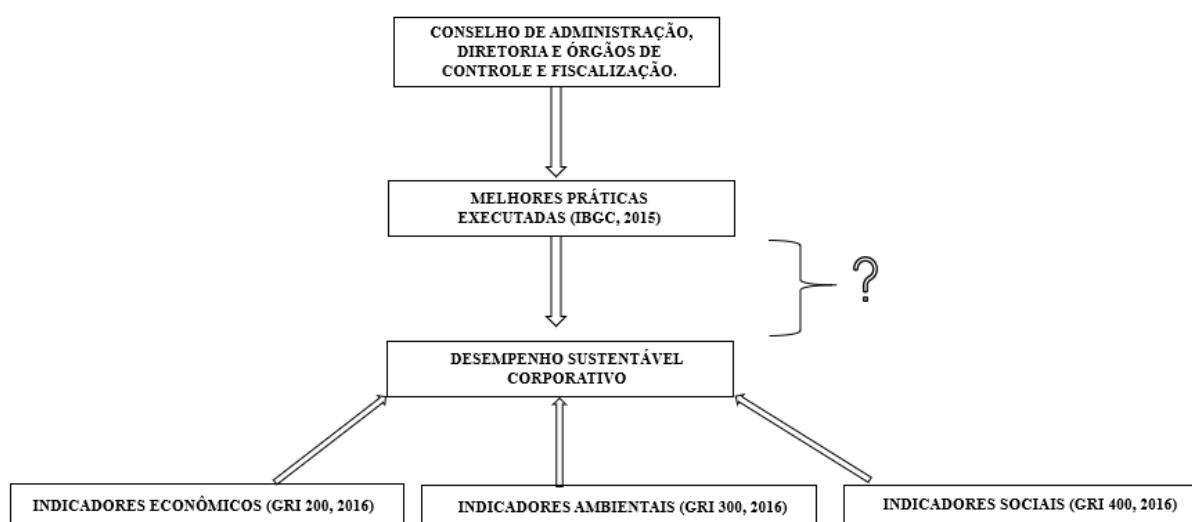
A tese permitirá constatar como a governança contribui para o desempenho sustentável, com uma abordagem conceitual baseada em mecanismos da contabilidade gerencial e da governança sob a lente gerencial (HAMMAD, JUSOH e GHOZALI, 2012).

Sua contribuição teórica sustenta-se em revelar como o contexto decorrente da atuação dos agentes via práticas de governança executadas no âmbito gerencial, está relacionado ao desempenho sustentável nas empresas públicas e sociedades de economia mista.

1.4 A Tese

Sob as lentes da Nova Administração Pública, a tese propõe a existência de uma relação entre as práticas executadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo, identificado via indicadores econômicos, ambientais e sociais, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Desenho teórico da tese



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Conforme primeiro quadro da Figura 1, a governança corporativa é representada pelo conselho de administração, diretoria e órgãos de controle e fiscalização das estatais, que englobam os comitês de auditoria, conselho fiscal e auditoria interna.

Devido os sócios e os auditores independentes não tomarem ou participarem de decisões unicamente concentradas no ambiente interno das estatais, eles não foram considerados como parte do construto de governança a ser investigado na tese.

O construto da governança foi representado pelas práticas desempenhadas pelas unidades que atuam diretamente no ambiente interno das estatais, em conformidade a estrutura e as melhores práticas de governança definidas pelo código do IBGC (2015).

O segundo quadro representa as práticas desempenhadas pelas unidades de governança constituídas pelo conselho de administração, diretoria e órgãos de controle e fiscalização, compostos pelo comitê de auditoria, conselho fiscal e auditoria interna.

No terceiro quadro, o desempenho sustentável corporativo será representado como resultado das práticas desempenhadas pela governança das estatais e da mensuração por meio dos indicadores econômicos, ambientais e sociais do Padrão Global da GRI (2016).

A tese espera descobrir como o contexto decorrente das práticas executadas pela governança está relacionado ao desempenho sustentável corporativo identificado por meio de *frameworks* aplicados às estatais, baseada na seguinte afirmação:

As práticas executadas pela governança, analisadas sob o contexto da Nova Administração Pública, estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo das estatais, mensurado por meio de indicadores econômicos, ambientais e sociais.

1.5 Estrutura da Tese

A tese está estruturada em cinco capítulos que seguem a Introdução, composta pelas seguintes subseções: 1.1 Contextualização do problema de pesquisa; 1.2 Objetivos da pesquisa; 1.3 Justificativa, 1.4 A Tese e 1.5 Estrutura da Tese.

O capítulo 2 apresentará a fundamentação teórica composta por dois subcapítulos: 2.1 Governança Corporativa e 2.2 Sustentabilidade, ambos com enfoque voltado para as estatais. O desempenho sustentável corporativo será apresentado como subseção do subcapítulo 2.2.

Do subcapítulo 2.1, a subseção 2.1.1 apresentará os aspectos históricos da governança, seguido das subseções 2.1.2 Definições, princípios e estrutura e 2.1.3 Governança na Nova Administração Pública.

Da subseção 2.1.3, será apresentada a subseção 2.1.3.1 Práticas de governança. Do subcapítulo 2.2 Sustentabilidade, serão apresentadas as subseções 2.2.1 Enfoque da Governança e 2.2.2 Enfoque Desenvolvimentista.

Do subcapítulo 2.2.2 Enfoque Desenvolvimentista, será apresentada a subseção 2.2.2.1 Desenvolvimento Sustentável e desta, serão apresentadas as subseções 2.2.2.1.1 Três Pilares do Desenvolvimento e Sustentabilidade Corporativa.

A subseção 2.2.2.2 apresentará o Desempenho Sustentável Corporativo, 2.2.2.2.1 Enfoque Normativo e Gerencial, 2.2.2.2.2 Padrões de Relatório Global - *Global Reporting Initiative* (GRI) e 2.2.2.2.3 Outros Índices e Indicadores Econômicos e Socioambientais.

O capítulo 3 Metodologia será apresentado em seguida, composto pelas subseções 3.1 Participantes selecionados, 3.2 Procedimentos para coleta dos dados e 3.3 Identificação das práticas de governança e categorização de índices.

Do capítulo 3 também decorrerá a subseção 3.4 Construção dos *rankings* das estatais e do *corpus* textual para verificar a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.

Da subseção 3.5 Procedimentos para análise das práticas identificadas e índices categorizados, a subseção 3.5.1 apresentará a análise descritiva das práticas e índices de práticas de governança categorizados.

A subseção 3.5.2 apresentará a análise descritiva das diretrizes, índices e indicadores econômico, ambiental e social do Padrão Global (GRI, 2016); e a 3.5.3, a análise descritiva da relação entre os índices de práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.

Na subseção 3.6 Procedimentos para análise da relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo, a subseção 3.6.1 apresentará a análise com o *Iramuteq*®, que finalizará os procedimentos metodológicos.

A análise dos resultados será apresentada no capítulo 4, seguido da subseção 4.1 Práticas de governança identificadas e resultados dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo das estatais.

A subseção 4.1.1 apresentará as práticas identificadas e os índices por unidades de governança e a subseção 4.1.2 apresentará as práticas identificadas e os índices do desempenho sustentável corporativo.

Da subseção 4.1.2, a subseção 4.1.2.1 apresentará as práticas e os índices do desempenho econômico; e a subseção 4.1.2.2 apresentará as práticas e os índices do desempenho ambiental.

A subseção 4.1.2.3 apresentará as práticas e os índices do desempenho social; e a subseção 4.1.2.4 apresentará os *rankings* do desempenho da governança x desempenho sustentável corporativo nas estatais.

A subseção 4.2 apresentará a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo; e a subseção 4.3 apresentará a relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo.

O capítulo 5 apresentará as considerações finais do estudo e a subseção 5.1 apresentará as limitações do estudo, seguido de algumas sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

As referências e apêndices serão apresentadas após o capítulo 5. O Apêndice A - Práticas de governança (IBGC, 2015) e fórmulas para elaboração dos índices de governança, apresentará as práticas definidas pelo IBGC (2015), adaptadas às estatais no estudo.

Além das práticas do IBGC (2015), o Apêndice A apresentará o cálculo de como os índices por unidades de governança construídos através do atendimento às práticas do código do IBGC (2015) foram elaborados para a investigação.

No Apêndice B - Indicadores do Padrão Global da GRI (2016), serão apresentadas as diretrizes para construção dos indicadores econômicos do GRI 200, dos indicadores ambientais do GRI 300 e dos indicadores sociais do GRI 400.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

2.1.1 Aspectos históricos

O Comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa (Comitê *Cadbury*) foi um dos primeiros a estabelecer parâmetros para a governança por meio de códigos de boas práticas (AGUILERA e CUERVO-CAZURRA, 2009; CADBURY, 1992;).

O comitê *Cadbury* foi criado pelo Conselho de Relatório Financeiro da Bolsa de Valores de Londres em 1991, com o objetivo de estabelecer diretrizes para aumentar a confiança dos investidores nas empresas que negociavam seu capital no mercado financeiro.

Cadbury contribuiu para que a governança tomasse a forma de relações contratuais para proteção dos investidores, devido a confiança deles ter sido minada por escândalos que provocaram grandes insolvências em corporações da época (CLAESSENS, 2006).

Em maio de 1992, o comitê apresentou seu primeiro projeto, em que propôs um relatório com diretrizes destinadas a esclarecer os papéis dos membros que constituíam as unidades de governança das organizações.

O relatório foi publicado em dezembro de 1992, com a ampliação das responsabilidades do comitê executivo. O relatório *Cadbury*, como mais conhecido, foi publicado como um código voluntário de práticas aplicáveis a todas as corporações.

A execução das práticas estabelecidas pelo relatório *Cadbury* modificou a atuação da governança nas empresas públicas e sociedades de economia mista e a maneira como a contabilidade gerencial passou a apresentar informações acerca dessa atuação nas entidades.

Essas modificações levou a tese proposta a ser fundamentada no âmbito gerencial da atuação da governança, inicialmente determinada pelo relatório *Cadbury*, que trouxe reflexos diretos para a maneira como o desempenho corporativo passou a ser alcançado nas estatais.

O relatório *Cadbury* recomendou a divisão clara de responsabilidades entre o presidente do conselho e o diretor presidente; e estabeleceu que a maioria do conselho fosse composta por membros externos à companhia (CADBURY, 1992).

Além de esclarecer responsabilidades, o relatório estabeleceu que o comitê de remuneração do conselho deveria ser composto por diretores não executivos em sua maioria e que o comitê de auditoria deveria ser nomeado e composto por esses diretores.

As diretrizes do relatório *Cadbury* adquiriram força legal na medida em que a bolsa de valores de Londres exigiu que as empresas inglesas fossem aderindo a elas, até o ponto em que sanções foram estabelecidas para as que estivessem em desacordo.

A transição de código voluntário para código legal permitiu que as diretrizes do relatório *Cadbury* fossem expandidas a outros países, o que levou esse instrumento a se tornar o marco dos padrões de governança para todas as empresas no mundo (CADBURY, 1992).

Os princípios, as práticas e as diretrizes estabelecidas pelo relatório *Cadbury* foram estendidas e adaptadas as unidades de governança das empresas públicas por entidades e associações profissionais, órgãos de governança, fiscalização e controle externo.

A Federação Internacional dos Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*) (2014) definiu a governança como o sistema que compreende os arranjos estabelecidos para assegurar que os resultados pretendidos pelas entidades públicas fossem alcançados.

O IFAC (2014) estabeleceu que a função fundamental da boa governança no setor público seria garantir que as organizações públicas alcançassem seus resultados outrora definidos em planos, com uma atuação voltada para atender o interesse público.

A atuação voltada para o interesse público conduziria as empresas públicas a comportarem-se com integridade, compromisso com valores éticos e a assegurar que as partes interessadas, incluindo a sociedade, pudessem se envolver com a entidade (IFAC, 2014).

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) (2014) corroborou o entendimento do IFAC (2014), ao estabelecer que a boa governança nas organizações públicas deveria garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para a sociedade em geral.

Além disso, o TCU (2014) também definiu que as organizações, em especial, as empresas públicas, deveriam institucionalizar estruturas adequadas de governança; e definir processos e limites de poder e autoridade de maneira clara.

As diretrizes do TCU e do IFAC partiu dos padrões do relatório *Cadbury*, construídos com base nos princípios normativos de órgãos reguladores da contabilidade e na abordagem da divulgação de relatórios contábeis (CADBURY, 1992).

Com o avanço das operações e de rearranjos corporativos, os procedimentos de governança baseados nas diretrizes do relatório *Cadbury* necessitaram ser atualizados para abranger questões com enfoque gerencial no setor público.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) havia sido criada em 1961, após a adesão dos Estados Unidos e Canadá à Organização para a Cooperação Econômica Europeia (OCEE) (OCDE, 2020).

A OCDE atuava para promover o desenvolvimento econômico por meio da cooperação entre os governos de seus respectivos países participantes e foi a primeira organização a estabelecer princípios para atuação da governança nas entidades públicas.

Os Princípios de Governo das Sociedades foram tomados como referência para auxiliar a tomada de decisão gerencial no setor público, com o objetivo de assegurar a eficiência organizacional e o crescimento sustentável (OCDE, 2016).

Transparência elevada, responsabilidade sobre as contas, supervisão do trabalho dos executivos e respeito pelos direitos dos proprietários foram alguns dos valores que sustentaram a primeira versão dos princípios de governança da OCDE (OCDE, 2016).

Com a adesão dos países pertencentes ao G20, os princípios de governança foram revisados e emitidos como orientação para que a governança das entidades públicas tivesse uma referência que lhes fosse permitida enquadrar-se efetivamente.

Os princípios da OCDE visavam assegurar direitos e tratamentos iguais entre os proprietários, membros do conselho e a diretoria (OCDE, 2016); e como ferramenta de assegurar a participação das partes interessadas e da sociedade em empresas públicas.

Os princípios esclareceram o papel das partes interessadas nessas organizações e disciplinaram a divulgação de informações no âmbito gerencial, preservando a capacidade de mantê-las transparente e de assegurar as responsabilidades dos membros da governança.

A OCDE contribuiu para estruturar a atuação da governança e a auxiliou na implementação de práticas que assegurassem a boa relação entre as empresas públicas, suas partes interessadas (GYAMERAH e AGYEI, 2016) e a sociedade em geral.

Crises financeiras e escândalos corporativos em empresas estadunidenses e europeias afetaram os setores da economia em 1998, colocaram em risco o sistema financeiro mundial e revelaram deficiências da governança baseadas nos códigos existentes (CLAESSENS, 2008).

As insuficiências e falhas dos mecanismos de governança impulsionaram legisladores e formuladores de políticas públicas a atualizar diretrizes e recomendações dos códigos e princípios de governança (CUOMO, MALLIN e ZATTONI, 2015).

A Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) foi promulgada decorrente de uma série de atividades do Congresso Estadunidense no período que antecedeu as eleições parlamentares de 2002, após os escândalos corporativos das empresas *Enron* e *WorldCom* (ROMANO, 2005).

A *Enron* e a *WorldCom* entraram em processo de falência após práticas contábeis fraudulentas e transações de autonegociação de executivos terem sido reveladas, o que levou a lei a ser aprovada com o nome dos criadores do seu projeto: Paul Sarbanes e Michael Oxley.

Antes da aprovação da SOX, a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (*Securities Exchange Commission* – SEC) havia regulamentado requisitos de divulgação de informações gerenciais sem estabelecer diretrizes legais abrangentes para governança.

A disciplina das práticas de governança era facultada às leis estaduais e as atividades regulamentares estabelecidas pela SEC estavam fora do escopo jurídico dos tribunais federais estadunidenses (ROMANO, 2005).

As diretrizes que antes eram de responsabilidade exclusiva dos estados, tornaram-se domínio da regulamentação da SEC, que passou a emitir diretrizes de governança decorrente da nova divisão de autoridade fornecida pela SOX, adaptáveis as empresas públicas.

A SOX ampliou as responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria sobre a operação dos controles internos e atribuiu caráter legal as práticas de governança além da divulgação e emissão de relatórios contábeis (DELOITTE, 2003).

A lei dispôs de onze títulos com regras destinadas a auditoria independente e conselho de supervisão de contas, além de disciplinar a responsabilidade corporativa, divulgações financeiras, conflitos de interesse e apuração de fraudes (SARBANES-OXLEY ACT, 2002).

As seções 302 e 404 se destacaram por subsidiar os demais dispositivos da SOX. A seção 302 estabeleceu que os diretores seriam pessoalmente responsáveis pela estrutura de controle e de práticas de divulgação das entidades (SARBANES-OXLEY ACT, 2002).

A seção 404 determinou a avaliação anual da estrutura de controle para a emissão de relatórios financeiros pelo comitê de auditoria e recomendou sua inserção como uma das unidades de governança nas entidades (SARBANES-OXLEY ACT, 2002).

A SEC expandiu a obrigatoriedade da SOX às entidades de outros países que negociavam capital nas bolsas de valores estadunidenses. Ela orientou as aplicações da SOX nessas companhias e fiscalizou seu cumprimento (ITO e BARNES, 2003).

A SOX (ROMANO, 2005) inspirou a elaboração dos procedimentos de governança de outros países, por meio da adaptação de seus dispositivos pelos órgãos locais de governança e de regulamentação contábil desses países.

Para as empresas públicas, a crise fiscal de 1980 corroborou os impactos trazidos pelos escândalos corporativos dos anos 90 e juntos contribuíram para a criação de um novo arranjo econômico e político no âmbito internacional (TCU, 2014).

Alinhados aos dispositivos da SOX em 2002, novos princípios foram definidos para estabelecer a boa governança das empresas públicas, fundamentados nas abordagens da transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integridade.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foi fundado em 1995 com o objetivo de fomentar práticas de governança no país, alinhadas aos códigos de governança existentes e aplicáveis às empresas do setor público (IBGC, 2015).

O IBGC passou a atuar com a capacitação dos agentes para disseminarem melhores práticas de governança nessas organizações, fundamentadas nos princípios da transparência, justiça e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Os princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade propostos pelo IBGC, levaram as unidades de governança a atuarem em uma perspectiva gerencial, com foco na recomendação de melhores práticas organizacionais.

O IBGC propôs diretrizes de atuação para governança no Brasil por meio da criação do Código de Melhores Práticas. Esse código foi consolidado a partir de contribuições recebidas de entidades normativas, empresas e órgãos reguladores mundiais (IBGC, 2015).

A publicação do código ampliou o olhar da governança sobre os diversos usuários e introduziu a visão da melhoria contínua do desempenho organizacional como resultado de uma boa governança nas empresas públicas.

As práticas recomendadas pelo IBGC abrangeram conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle, além de estabelecer regras para conduta e conflito de interesses nessas empresas (IBGC, 2015).

Apesar do Código de Melhores Práticas do IBGC (2015) ter sido desenvolvido, primariamente, com foco em organizações privadas, o IBGC desenvolveu-o de maneira mais abrangente possível para que fosse adaptável as estatais (TCU, 2014)

O código inspirou a bolsa de valores do Brasil a criar um *ranking* construído para adesão voluntária a regras estipuladas por níveis de governança, que levou as estatais, sociedades de economia mista, a serem avaliadas e classificadas nesse *ranking* (B3, 2020).

Os níveis Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 (B3, 2020) passaram a evidenciar quão bem governada as estatais classificadas se apresentavam mediante adesão às práticas de governança recomendadas pela bolsa brasileira.

As práticas concentraram-se em disposições estatutárias, vedação a acumulação de cargos, regras para divulgação de demonstrações contábeis e divisão de responsabilidades para o comitê de auditoria, auditoria interna e *compliance* (B3, 2020).

O código do IBGC (2015) também inspirou a elaboração e a promulgação da Lei nº 13.303 em 2016 (BRASIL, 2016), denominada de Lei de Responsabilidade das Estatais, que estabeleceu a obrigatoriedade das estatais manterem uma estrutura adequada de governança.

Antes da Lei das Estatais no Brasil, os parâmetros de governança nas estatais foram definidos pelo Tribunal de Contas da União, como órgão responsável por avaliar a adequabilidade das diretrizes de governança, por meio de acórdãos e decisões normativas.

As decisões do TCU e dos demais órgãos de controle externo, como a Controladoria Geral da União (CGU), foram fundamentadas em diretrizes de *frameworks* de associações profissionais, órgãos e entidades internacionais (TCU, 2014).

Outras entidades elaboraram *frameworks* com diretrizes destinadas ao aprimoramento de práticas a serem executadas pela governança em estatais, além do relatório Cadbury (1992), dos princípios da OCDE (2016), dos dispositivos da SOX (2002) e do TCU (2014).

Em 1992, o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO) publicou um *framework* integrado que estabelecia diretrizes voltadas para a melhoria da eficácia dos controles internos, cumprimento de leis e elaboração de relatórios fidedignos.

As diretrizes do *framework* do COSO ganhou notoriedade e passou a ser um dos mais utilizados pelos órgãos de controle externo e fiscalização, devido sua capacidade de adaptação às entidades públicas, permitindo avaliar a atuação da governança por áreas (COSO, 1992).

No Brasil, o TCU e a CGU passaram a utilizar-se das diretrizes do *framework* do COSO como referência para avaliar as estruturas e as práticas da governança executadas por empresas públicas e sociedades de economia mista.

Por influência da aprovação da SOX (2002), o *framework* do COSO foi atualizado pela inserção da abordagem da gestão de riscos corporativos em 2004, que expandiu o relatório de 1992, delimitando novas áreas para avaliar a atuação da governança nas estatais.

Outras atualizações do relatório integrado do COSO ocorreram em 2013, junto ao lançamento do *framework* das três linhas de defesa pelo Instituto dos Auditores Internos (*Internal Institute of Auditors – IIA*), que propôs outra estrutura de governança para estatais.

O IIA (2013) estabeleceu que a alta administração, representada pelos conselhos fiscal e de administração, consistia na primeira linha de defesa da governança, responsável pela execução de práticas de gerenciamento de riscos corporativos aplicáveis às estatais.

O IIA (2013) entendeu que os conselhos e a diretoria representavam a primeira linha, devido serem responsáveis por estabelecer os objetivos e os processos da estatal, diretamente alinhados às práticas de gerenciamento de riscos.

A segunda linha de defesa da governança é composta pelos comitês de controle e fiscalização, responsáveis pela execução e gerenciamento de práticas de controles, riscos e conformidade das estatais com leis, normas e regulamentos.

O IIA (2013) estabeleceu a auditoria interna como a terceira linha de defesa da governança, devido ela fornecer avaliações da eficácia dos conselhos administrativos e fiscal, da diretoria e dos comitês de controle e fiscalização.

Apesar de adaptável as estatais, em comparação aos *frameworks* do COSO, o modelo do IIA (2013) passou a ser adotado somente pelas empresas públicas que possuíam suas unidades de governança com visão baseada no gerenciamento de riscos corporativos.

Em 2016, a adesão das estatais às disposições da Lei nº 13.303/2016 (BRASIL, 2016) passou a ser medida por um Indicador de Governança (IG-SEST), desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Assim como os níveis do *ranking* criado pela bolsa de valores do Brasil, o IG-SEST criou níveis de classificação para as estatais, mediante resultado obtido na avaliação da SEST acerca das melhores práticas da Lei das Estatais implementadas por essas empresas.

O IG-SEST tornou-se um instrumento de acompanhamento contínuo de avaliação do cumprimento dos requisitos estabelecidos pela Lei das Estatais, por parte das empresas públicas e das sociedades de economia mista em suas estruturas de governança (SEST, 2019).

2.1.2 Definições, princípios e estrutura

Apesar do objetivo comum de atender ao interesse público, não existe definição única para a governança em entidades e órgãos da administração pública, devido a atuação de seus membros estender-se em diferentes contextos institucionais (TCU, 2014).

No setor público, a governança compreende práticas de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas a boa condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

A governança compreende as estruturas, processos para tomada de decisão, responsabilidade e controles estabelecidos que interagem para alcançar os objetivos definidos pelo topo das organizações (IFAC, 2001; 2014), com as estatais inseridas nesse contexto.

A estrutura de governança nas estatais foi definida pela adaptação de *frameworks* desenvolvidos por comitês e órgãos mundiais como princípios e códigos de melhores práticas (CADBURY; 1992; OCDE, 2004; 2016; SARBANES-OXLEY ACT, 2002; IBGC, 2015).

O relatório *Cadbury* (1992) consistiu em um dos primeiros códigos de funcionamento para a governança, adaptável as empresas públicas e sociedades de economia mista, que a definiu como o sistema pelo qual essas empresas são dirigidas e controladas.

O relatório atribuiu a responsabilidade pela governança ao conselho de administração; e a nomeação dos conselheiros e do comitê de auditoria aos proprietários, que por sua vez, deveriam garantir uma estrutura adequada para o funcionamento dos conselhos e comitês.

O conselho de administração se tornou responsável por definir os objetivos estratégicos, repassá-los a diretoria para transformá-los em metas, supervisionar a gestão e a execução dessas metas, além da obrigatoriedade de prestar contas.

O comitê de auditoria deveria fornecer uma verificação objetiva das demonstrações contábeis apresentadas pelo conselho de administração e lhes destinar os relatórios resultantes dessa verificação.

Nas estatais, o relatório *Cadbury* (1992) definiu funções para unidades de governança como um padrão, especialmente, para que fosse assegurada a confiança do Estado, como maior proprietário do capital e dos investidores sobre os relatórios auditados.

A transparência, integridade e responsabilidade (CADBURY, 1992) serviram como referência para entidades internacionais e órgãos de controle externo no Brasil emitirem princípios de governança destinados as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

O princípio da transparência passou a orientar o funcionamento eficiente das estatais, como base para que os agentes atuassem e permitissem ao Estado, aos investidores e a sociedade, examinarem o desempenho dessas empresas de maneira completa.

O TCU (2014) definiu o princípio da transparência como aquele que possibilita o acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil.

O princípio da integridade assegura a honestidade nos relatórios contábeis e gerenciais para que eles apresentem uma imagem equilibrada da estatal e exige que os responsáveis pela elaboração desses relatórios também sejam íntegros.

A integridade está atrelada a probidade administrativa, que trata do dever dos servidores públicos demonstrarem zelo, economia e conformidade ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos (TCU, 2014).

O princípio da responsabilidade estabeleceu a obrigatoriedade da prestação de contas pelo conselho de administração, como uma forma de seus membros comprovarem que exercem suas funções com responsabilidade.

A responsabilidade possui uma relação direta com a *accountability*, que consiste na obrigação dos agentes da governança assumirem as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram delegadas responsabilidades (TCU, 2014).

Os princípios do relatório *Cadbury* foram construídos com base na abordagem da divulgação de informações, o que despertou a necessidade de serem atualizados no decorrer dos anos para abranger outras demandas além da divulgação nas organizações públicas.

A OCDE tornou os princípios do relatório *Cadbury* aplicáveis, ao estabelecer novos princípios para orientar a governança pública a desenvolver uma estrutura adequada para alocação eficiente de recursos e para tomada de decisão eficaz (OCDE, 2004).

Os princípios da OCDE deram origem a regras para o enquadramento da governança e a divulgação de informações gerenciais; e estabeleceu os direitos e funções do conselho, dos proprietários do capital e dos investidores (OCDE, 2004).

Uma estrutura que assegurasse a participação íntegra das empresas públicas no mercado, conformidade com leis e regulamentos; e divisão clara de autoridade, consistiram em regras oriundas da adaptação dos princípios da OCDE para a governança das estatais.

Os princípios de divulgação orientaram a governança das estatais a informar alterações societárias fundamentais e decisões tomadas em seu ambiente interno de maneira tempestiva ao Estado, aos investidores e a sociedade em geral.

Quanto a direitos e funções dos membros dos conselhos e dos investidores, além de informações úteis e oportunas proporcionadas pela governança, os princípios orientaram que esta deveria assegurar a divulgação de políticas que influenciavam a decisão dos agentes.

Outros princípios orientaram a governança das estatais a desenvolver mecanismos para compensar o Estado e a sociedade no caso de violação de seus direitos e a assegurar uma comunicação adequada acerca de eventuais práticas antiéticas e ilegais nessas empresas.

Os princípios da OCDE foram revisados em 2014/2015 com a participação de países da América Latina, Ásia, Oriente Médio e região norte da África, o que levou a atuação da governança pública a se tornar mais abrangente (OCDE, 2016).

O novo *framework* dos princípios da OCDE (2016) buscou estruturar uma governança capaz de assegurar a decisão eficaz e que servisse de suporte à aplicação e ao monitoramento da adequabilidade de diretrizes recomendadas por essa governança nas empresas.

As responsabilidades entre os diferentes níveis de autoridade nas unidades de governança, passaram a ser articuladas por funções de supervisão, regulamentação e aplicação, com o objetivo de assegurar decisões oportunas e transparentes.

No caso das estatais, a governança respaldada pelos novos princípios da OCDE (2016) deveria garantir o estímulo da cooperação ativa entre elas para criar riqueza, empregos e assegurar sua continuidade.

Apesar dos princípios atualizados da OCDE terem tornado a governança pública mais abrangente, a maior parte deles ainda havia se concentrado em estruturar funções, responsabilidades e estabelecer direitos para os proprietários do capital nas estatais.

A necessidade de aprimorar as regras criadas pelos princípios da OCDE foi percebida por outros órgãos mundiais, com o intuito de que a demanda de outros usuários, além de acionistas ou investidores, também fosse atendida.

A SOX (2002) regulamentou a relação entre empresas, dentre elas, as estatais; e uma maior gama de usuários, apesar de boa parte de seus dispositivos permanecerem destinados a disciplinar o vínculo das companhias com seus investidores.

A SOX (2002) deu força legal a práticas contábeis e de auditoria, ao controle de sua independência e a qualidade das informações, além de regulamentar a responsabilidade do conselho de administração e da diretoria sobre os relatórios contábeis.

Ao estabelecer regras para gerenciar conflitos de interesse, regulamentar mecanismos de proteção e penalidades contra fraudes, a SOX introduziu uma nova roupagem a governança anteriormente definida pelo relatório *Cadbury* e pela OCDE.

No caso das estatais, a governança incorporou o papel de auxiliar as empresas a cumprirem exigências legais para criar relações de valor com o Estado e a sociedade, além dos administradores e investidores (JESOVER e KIRKPATRICK, 2005).

Grande parte dos dispositivos da SOX disciplinaram a relação entre as estatais e o mercado e normatizaram a execução de boas práticas de governança e a responsabilidade ética em seu ambiente corporativo (REZENDE, 2008).

A SOX fez com que as práticas desempenhadas pela alta administração e a diretoria fossem vinculadas a estrutura de controle da organização; e que esse vínculo se tornasse a base para que boas práticas de governança fossem definidas (DELOITTE, 2003).

A SOX responsabilizou os executivos a estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das estatais, partindo de uma estrutura prévia de controle que já deveria ser existente nessas empresas (DELOITTE, 2003).

As aplicações da SOX, do relatório *Cadbury* e da OCDE inspiraram a atuação do IBGC no Brasil, levando-o a ser o órgão responsável por emitir códigos de melhores práticas respaldados no desenvolvimento econômico a partir de melhorias no ambiente corporativo.

A governança foi definida pelo IBGC (2015) como o sistema pelo qual as entidades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, a partir da relação entre as unidades da administração, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Os princípios da transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade propostos no relatório *Cadbury* e pela OCDE foram incorporados pelo IBGC (2015) como princípios básicos aplicáveis no formato de um *framework* gerencial de melhores práticas.

Nas estatais, o princípio da transparência estabeleceu que a governança evidenciasse os fatores que norteavam a execução de suas práticas e conduziam à preservação e à otimização do valor das organizações, além do desempenho econômico e financeiro.

O princípio da equidade orientou a governança das estatais ao tratamento justo dos direitos, deveres e necessidades dos usuários, enquanto a *accountability* responsabilizou os agentes de governança pela fidedignidade das informações na prestação de contas.

O princípio da responsabilidade orientou os agentes a zelarem pela viabilidade econômico da estatal no curto, médio e longo prazos, considerando o modelo de negócios da companhia e seu montante de capital humano, social e ambiental.

Para as estatais, a governança segundo o código do IBGC (2015) deveria ser exercida pelos proprietários do capital na linha de frente e estes deveriam ser interpretados como a base para assegurar o bom desempenho a longo prazo.

A União como maior acionista, deveria indicar candidatos para os conselhos de administração e fiscal, alinhados com os valores e princípios do governo. Estes deveriam participar da elaboração do estatuto social como mecanismo para resolução de conflitos.

Por intermédio do IBGC (2015), o conselho de administração seria o guardião dos princípios, valores e objeto social das estatais, além de decidir sobre seus rumos estratégicos e monitorar a atuação da diretoria como um elo entre eles e os demais usuários.

O conselho de administração permaneceu com a obrigatoriedade de prestar contas aos proprietários e as demais partes interessadas com a publicação periódica de relatórios, sempre conduzidos pelo foco de preservar o valor e a continuidade das empresas.

A avaliação do diretor presidente e dos demais membros da diretoria passou a ser efetuada pela alta administração com o objetivo de analisar a contribuição desses executivos para o alcance dos objetivos estratégicos definidos por eles em conselho.

A diretoria nas estatais passou a ser o órgão responsável por elaborar e implementar todos os processos operacionais e financeiros, incluindo os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas, incluindo a sociedade.

As responsabilidades da diretoria foram estendidas ao gerenciamento de riscos, auditoria, controles internos e monitoramento com correção de desvios decorrentes de inconformidades ou de descumprimento da legislação por parte dos membros da governança.

O IBGC (2015) deu ênfase a transparência como uma medida de asseguuração para que a avaliação do desempenho da estatal fosse realizada, incluindo suas estratégias, políticas e práticas executadas pela governança em seu ambiente interno.

Os órgãos de fiscalização e controle permaneceram compostos pelo comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria interna e comitê de conduta; e juntos deveriam contribuir com a criação de mecanismos para solucionar conflitos de interesse.

O comitê de auditoria foi definido como o órgão responsável por assessorar o conselho de administração, além de auxiliá-lo no controle sobre a qualidade das demonstrações contábeis e da estrutura de controles internos.

O conselho fiscal passou a atuar como um mecanismo de fiscalização independente dos administradores por meio de fiscalizações periódicas e do reporte do resultado dessas fiscalizações aos proprietários, com o objetivo de preservar o valor das estatais.

A auditoria interna foi definida como a unidade responsável por monitorar, avaliar e realizar recomendações para melhoria dos controles internos, normas e procedimentos estabelecidos pelo conselho de administração.

As funções de gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance* deveriam ser asseguradas pela auditoria interna e deveriam ser desempenhadas em conjunto com políticas criadas pelo conselho que visassem proteger todas as partes interessadas das estatais.

2.1.3 Governança na Nova Administração Pública

A influência da teoria neoclássica sobre a teoria da agência levou as empresas a serem entendidas como uma ‘caixa preta’, em que sua estrutura e processos de governança eram oriundos do ambiente externo sem a influência de fatores institucionais (HART, 2015).

O contexto da governança foi inicialmente sustentado por Adolf A. Berle Jr. e Gardiner C. Means que estabeleceram a abordagem da separação entre propriedade e controle no ambiente interno (MCCRAW, 1990) das organizações.

Eles explicaram que a separação propriedade-controle poderia gerar uma diferença de incentivos econômicos para os agentes, de maneira a desmotivá-los na implementação de estratégias de maximização de valor para os proprietários (BICKSLER, 1996).

Michael Jensen inseriu os custos de agência no âmbito da atuação da governança no ambiente interno das companhias pela abordagem do fluxo de caixa livre, desenvolvida a partir da separação propriedade-controle (BICKSLER, 1996; HAU, 2017).

De acordo com Jensen (1986), os custos de agência reduziam o fluxo de caixa livre, que consistia no retorno do valor destinado ao financiamento de novos projetos pelas organizações, descontado o custo do capital investido para que o projeto fosse elaborado.

Esses custos eram gerados mediante a existência do conflito de interesse entre proprietários e agentes, que só poderiam ser reduzidos se os incentivos pagos a ambos estivessem alinhados por intermédio de um contrato (JENSEN, 1986).

A redução dos custos de agência pelos incentivos estabelecidos em contrato, levou a governança a ser entendida como um processo destinado ao alinhamento dos interesses dos acionistas como proprietários e do conselho de administração (BICKSLER, 1996).

Questões de governança passaram a ser interpretadas como resultado de dois eventos nas companhias: problemas de agência, decorrente de conflitos de interesse entre os membros do conselho; e custos de agência, gerados por esses conflitos (HART, 1995).

Os conflitos de interesse levavam os membros do conselho a não contribuir para maximizar o lucro das companhias, o que aumentava seus custos de agência e tornava a estrutura de governança ainda mais necessária para resolver esses problemas (HART, 2015).

Apesar de terem ampliado a lente institucional sobre o ambiente corporativo, a teoria da agência se baseou nos aspectos da informação e do pagamento de incentivos, o que levou outros estudos a aprofundarem investigações acerca da governança dentro das empresas.

O avanço das operações e rearranjos corporativos no setor público contribuiu para que a abordagem do valor fosse introduzida a governança pública, levando-a a ser compreendida como um dos elementos de agregação de valor às empresas públicas (MONKS, 2002).

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 e 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 e CORREIO, 2019).

Os princípios da transparência, controle, eficácia e eficiência nos resultados passaram a ser equilibrados com o compromisso da governança das empresas públicas e de economia mista prestarem contas a sociedade com o alcance responsável de objetivos políticos.

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 e 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 para destinatários vistos como “clientes”.

Uma nova vertente da gestão pública lhe forneceu novo delineamento (BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014). Nesta, os cidadãos passaram a ser vistos como capazes de se envolver na resolução deliberativa de problemas que lhes permite criar um espírito público.

Ainda nesta nova vertente, a agregação de valor público às práticas executadas pelos agentes nas organizações torna-se mais ampla e inclusiva. Nas estatais, todas as unidades organizacionais deveriam contribuir para agregar valor através do desempenho corporativo.

Práticas para agregar valor às operações das estatais passam 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 pelos comitês de controle e fiscalização (IBGC, 2015) passaram a contribuir com a agregação de valor mensurado via desempenho (MONKS, 2001) no âmbito interno das estatais.

Os desdobramentos da teoria institucional (MEYER e ROWAN, 1977) favorecem entender como os fatores internos e externos às estatais influenciam os agentes a executarem práticas que agreguem valor ao seu desempenho na nova vertente da Administração Pública.

Meyer e Rowan (1977) explicaram que as práticas desempenhadas em um ambiente institucional poderiam ser resultado da ação racional dos agentes e que o próprio ambiente corporativo serviria como um meio para revelar se elas contribuíam para agregar valor.

Simon (1976) estudou a influência da racionalidade na atividade humana sob as abordagens econômica e comportamental; e concluiu que ela configurava como um dos elementos de maior impacto no ambiente institucional das empresas.

A racionalidade explicada pela lente econômica mostra que os indivíduos alcançam objetivos dentro de limites impostos pelo ambiente; e pela comportamental, a racionalidade leva os indivíduos a adotarem a postura que acredita ser mais eficaz para alcançar objetivos.

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 e 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 escolher e tomar decisões acerca de como executar práticas no ambiente interno das empresas.

Meyer e Rowan (1977) identificaram três maneiras, fora do âmbito da racionalidade defendida por Simon (1976), que poderiam influenciar os agentes na implementação e execução de uma determinada prática:

A primeira se referiu aos agentes que são motivados a institucionalizarem práticas por serem legítimas no ambiente externo das estatais, mas que podem não trazer eficiência aos processos internos da empresa a qual fazem parte.

A segunda se reportou aos indivíduos que institucionalizam práticas do ambiente externo com o objetivo real de agregar valor à estatal; e a terceira, aos agentes que se utilizam de leis e regulamentos como única referência para institucionalizar uma prática.

Meyer e Rowan (1977) denominaram essas maneiras de isomorfismos. Se os agentes são influenciados por diretrizes políticas para institucionalizar práticas, por exemplo, ter-se-ia o que se chama de isomorfismo coercitivo (DiMAGGIO e POWELL, 2005).

Se os agentes institucionalizam práticas como resposta a uma incerteza, ter-se-ia o que se denomina isomorfismo mimético; e se a institucionalização é unicamente decorrente de leis ou regulamentos, ter-se-ia o isomorfismo normativo (DiMAGGIO e POWELL, 2005).

DiMaggio e Powell (2005) explicaram que os isomorfismos nem sempre são identificados de maneira distinta nos ambientes internos das empresas, pois uma mesma prática pode ter sido institucionalizada sob o efeito de dois tipos de isomorfismo.

A depender da forma com que as práticas são implementadas e executadas nas estatais, os isomorfismos podem interferir na legitimidade da estrutura formal do ambiente institucional e de sua estrutura de governança (WANG et al., 2014).

A nova abordagem da teoria institucional e da nova sociologia institucional também permitem interpretar a estruturação do ambiente corporativo como um processo socialmente construído além da ação racional (QUEIROZ, VASCONCELOS e GOLDSZMIDT, 1990).

A interação social relacionada à abordagem dos isomorfismos pode explicar como a interação humana contribuía para estruturação formal do ambiente corporativo por meio de regras institucionais e da ação racional dos indivíduos (HODGSON, 2006).

Consequentemente, o processo de implementação e execução de qualquer prática nas estatais pode ser entendido como resultado da execução de normas institucionais sob a influência da racionalidade humana e da interação social entre os agentes da governança.

Esse processo 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 e CHENG, 2011).

No contexto da Nova Administração Pública, o ambiente institucional livre de isomorfismos, favorece a atuação da governança nas estatais e representa um elemento central como pressuposto para funcionamento de qualquer estrutura de governança (EAKIN et al., 2011).

Além da influência do ambiente interno, o ambiente legal (HERACLEOUS e 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 das estatais podem executar práticas como reflexo de seus valores, interesses ou pelo simples fato de quererem executar uma norma (ZILBER, 2011).

2.1.3.1 Práticas de governança

No âmbito institucional, a abordagem propriedade-controle (JENSEN, 1986) passou a ser explicada por meio de como as práticas institucionalizadas pela governança contribuíam para o alcance de um bom desempenho corporativo (WINTOKI, LINCK e NETTER, 2012).

A governança passou a ser definida como o conjunto de práticas que auxiliam no alcance do retorno adequado aos proprietários e demais usuários (DENIS e MCCONNEL, 2003), avaliada por seu resultado no desempenho (BHAGAT e BOLTON, 2008).

As práticas de governança passaram a ser institucionalizadas com o propósito de assegurar o bom funcionamento da governança e contribuir com um melhor desempenho corporativo (BHAGAT e BOLTON, 2008; WINTOKI, LINCK e NETTER, 2012).

O conselho de administração, diretoria e comitês de controle e fiscalização tornaram-se elementos de asseguarção da boa governança e do bom desempenho no âmbito institucional nas estatais (MIROSHNYCHENKO, BARONTINI e TESTA, 2018).

A governança das estatais pôde então demandar códigos de melhores práticas no âmbito institucional, elaborados por órgãos normativos, como referência para disciplinar a atuação de seus membros, dirimir conflitos e reduzir os custos de agência.

As diretrizes desses *frameworks* passaram a ser utilizadas como referência para dar identidade ao contexto das estatais por meio de códigos gerais de práticas para conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle¹.

O voto foi estabelecido como elemento por meio do qual os proprietários deveriam expressar suas decisões e escolhas; e as demais práticas desempenhadas deveriam assegurar a divulgação periódica e completa de informações acerca da estatal (IBGC, 2015).

Os proprietários deveriam nomear o conselho de administração e fornecer uma estrutura adequada para o seu funcionamento, participar das assembleias gerais, elaborar o estatuto social e estabelecer mecanismos de proteção contra a tomada abusiva de controles.

Eles também deveriam elaborar um manual para condução das assembleias gerais e proporcionar uma estrutura de mediação e arbitragem para resoluções ágeis de controvérsias e divergências entre eles e o conselho de administração.

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).

¹ As melhores práticas definidas pelo IBGC (2015) na 5ª edição de seu Código de Melhores Práticas, adaptadas às estatais, será apresentado no Apêndice A – Práticas de governança (IBGC, 2015), em conjunto com as fórmulas para elaboração dos índices de governança.

Além de definir estratégias, o conselho de administração também deveria monitorar a diretoria na implementação das ações estratégicas e avaliar o desempenho financeiro e operacional decorrente das ações implantadas por elas.

O conselho deveria aprovar fusões e aquisições; e implementar tecnologias e processos inovadores que mantivessem a estatal competitiva e atualizada frente ao mercado e acerca de novas práticas de governança (IBGC, 2015).

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, práticas e procedimentos formais, de maneira que fosse permitido monitorar sua execução.

A diretoria deveria facilitar o acesso dos membros do conselho de administração e dos órgãos de fiscalização e controle às instalações, informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções (IBGC, 2015).

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 comitê de auditoria também deveria supervisionar as atividades da auditoria interna, com foco na avaliação da qualidade dos seus trabalhos, estrutura existente, plano de trabalho, resultados dos trabalhos realizados e alcance das metas.

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).

O conselho fiscal também deveria acompanhar o trabalho dos auditores independentes, proporcionar um bom relacionamento entre eles e o conselho de administração, acompanhar o trabalho da auditoria interna e do comitê de auditoria.

O conselho de administração e a diretoria deveriam assegurar que as demonstrações contábeis fossem auditadas por auditores independentes com qualificação apropriada para verificarem a adequabilidade dos controles internos em conjunto com a informação divulgada.

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.

Nas estatais, 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.

As práticas de gerenciamento de riscos, controle interno e *compliance* deveriam ser asseguradas pelo conselho de administração e pela diretoria. Ambas também deveriam assegurar discussões acerca dos riscos da estatal e do nível de exposição a eles.

O conselho de administração em conjunto com os demais membros dos comitês de governança ou com a deliberação de novos comitês poderiam estabelecer outras práticas não codificadas em *frameworks* para dirimir conflitos de interesse nessas empresas.

Um código de conduta poderia ser apresentado como resposta a resolução desses conflitos, inclusive em transações com partes relacionadas, para promover a interação entre as unidades de governança das estatais e comprometê-las a sua execução.

A deliberação do código de conduta poderia ser efetuada pelo comitê de conduta, o qual deveria ter seus membros escolhidos pelo diretor presidente e zelar pela definição clara de funções e responsabilidades dos agentes.

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 et al., 2014), a estrutura de propriedade e o conselho de administração representam fatores determinantes do desempenho corporativo (UHLANER, GOOR-BALK e MASUREL, 2004).

As características dos indivíduos que compõe o conselho de administração e sua estrutura de propriedade moldam o desempenho socioambiental como um desdobramento do desempenho corporativo (HAFSI e TURGU, 2013), com as estatais inseridas nesse contexto.

Características como idade, tempo que permanece no cargo e experiências profissionais além da companhia que o agente faz parte, influenciam a execução das práticas de governança e o desempenho socioambiental obtido pelas estatais.

A remuneração do conselho de administração e a bonificação paga a diretoria mediante desempenho, também representam fatores institucionais que influenciam a execução de práticas de governança e o alcance de um bom desempenho (CAI, JO e PAN, 2011).

Cai, Jo e Pan (2011) investigaram a relação entre a remuneração total dos membros do conselho de administração e da diretoria, incluindo a bonificação paga por desempenho, e descobriram uma relação negativa entre esses fatores e o desempenho corporativo.

Contrariando o resultado de algumas investigações, Cai, Jo e Pan (2011) descobriram que, quanto maior a remuneração dos membros do conselho de administração e diretoria, menor o número de práticas executadas pela governança e pior o desempenho da organização.

Jo e Harjoto (2011) identificaram que a visão, valores, objetivos institucionais, independência e a postura de liderança dos membros da governança, também representam fatores que moldam o ambiente institucional e influenciam o desempenho corporativo.

Ademais, o compromisso dos membros da governança com a sustentabilidade corporativa representou um dos fatores de maior impacto sobre a maneira com que práticas de governança são executadas e o desempenho corporativo é alcançado (JO e HARJOTO, 2011).

2.2 Sustentabilidade

2.2.1 Enfoque da Governança

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) da Organização das Nações Unidas (ONU) foi o primeiro documento a estruturar a governança da sustentabilidade sobre a justiça social e os recursos econômicos e naturais (VEIGA, 2013; 2014; ONU, 2020).

No ano em que a DUDH foi proclamada (1948) na Assembleia Geral da ONU, a Organização para a Cooperação Econômica Europeia (OCEE) foi criada com o objetivo de administrar a reconstrução da Europa Pós-guerra.

Com a adesão do Canadá e Estados Unidos em 1961, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (OCDE, 2020) firmou o compromisso de fomentar a cooperação entre países para governarem o desenvolvimento com sustentabilidade.

A OCDE atuou desenvolvendo reuniões anuais com os países participantes, para efetuar análises periódicas de seus problemas e contribuir com orientações para elaboração de políticas de solução sustentável.

A orientação de políticas para promover prosperidade, igualdade, oportunidade e o bem-estar pela ONU e OCDE, contribuiu para fomentar a visão de que a sustentabilidade estava diretamente relacionada ao desenvolvimento (OCDE; ONU, 2020).

Os órgãos aprofundaram as discussões acerca da sustentabilidade no âmbito da cooperação entre países para governar seu desenvolvimento com base na justiça social, utilização de recursos econômicos e preservação dos bens naturais (VEIGA, 2014).

No entendimento desses órgãos, a sustentabilidade representava um objetivo alcançável por meio da execução de políticas públicas, diretrizes e práticas corporativas (ONU, 2020; OCDE, 2020; VEIGA, 2013; 2014;).

2.2.2 Enfoque Desenvolvimentista

O Banco Mundial foi um dos primeiros órgãos a fomentar a relação sustentabilidade-desenvolvimento. Após cooperar com a reconstrução dos países devastados pela guerra, o banco destinou auxílio financeiro aos países menos desenvolvidos no mundo.

O auxílio do Banco Mundial foi destinado ao combate da pobreza, apoio ao crescimento econômico e garantia de ganhos sustentáveis na qualidade de vida da população dos países periféricos (BANCO MUNDIAL, 2020).

O banco disponibilizou empréstimos para empresas e instituições financeiras desses países, com a adesão da *International Finance Corporation* em 1956 e da Associação Internacional de Desenvolvimento em 1960.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) também contribuiu para fomentar a abordagem sustentabilidade-desenvolvimento ao assegurar a cooperação monetária entre as empresas e instituições financeiras dos países (ONU, 2020).

Desde que foi criada, a FMI atuou com o objetivo de garantir estabilidade financeira, facilitar o comércio internacional e promover um alto nível de emprego e de crescimento econômico sustentável (ONU, 2020).

Em 1978, foi criado o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) com o objetivo de aumentar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e reduzir a pobreza, por meio de doações e financiamentos a população mundial rural (ONU, 2020).

A criação da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) em 1948, expandiu as atividades da ONU e fortaleceu a abordagem sustentabilidade-desenvolvimento na América Latina.

A proposta da CEPAL foi contribuir para o desenvolvimento econômico com sustentabilidade e coordenar as ações de reforço das relações econômicas dos países latino-americanos com outras nações (CEPAL, 2020).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) foi a primeira agência a estabelecer diretrizes e normas com o objetivo de estruturar uma governança mundial da sustentabilidade baseada no desenvolvimento.

A visão da PNUD motivou a criação de outros programas pela ONU com o propósito de institucionalizar a governança da sustentabilidade por áreas: desenvolvimento humano, industrial, meio ambiente, saúde e telecomunicações (ONU, 2020).

A PNUD propôs o desenvolvimento de políticas, habilidades de liderança, capacidades institucionais, conservação ambiental e uso sustentável de recursos naturais baseadas na perspectiva da sustentabilidade governável (PNUD, 2020; ONU; 2020).

Nessa divisão, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) ficou responsável por monitorar o estado do meio ambiente, alertar nações sobre problemas e ameaças e recomendar medidas para melhorar a qualidade de vida (PNUMA, 2020).

Agências como a União Internacional de Telecomunicações (UIT) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), ficaram responsáveis por governar ações para o desenvolvimento humano e social da população mundial.

As agências especializadas da ONU foram decisivas no entendimento da comunidade internacional sobre a sustentabilidade, principalmente por meio da adoção de conferências e da celebração de acordos e tratados multilaterais entre as organizações (VEIGA, 2014).

Esses acordos foram conduzidos pela visão de governança da sustentabilidade (ONU, 2020) e partiram da lógica de parâmetros econômicos, ambientais e sociais para definir o desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2013).

2.2.2.1 Desenvolvimento Sustentável

A abordagem do desenvolvimento sustentável foi construída nas reuniões das cúpulas econômicas e conferências mundiais da ONU. O estoque de capital econômico foi a primeira abordagem a nortear os órgãos a discutirem desenvolvimento sustentável (PEZZY, 1989).

A visão do estoque de capital econômico levou a ONU a interpretar o desenvolvimento sustentável como alcançado pela integração entre riqueza econômica, satisfação humana e bem-estar da população (PEZZEY, 1989; HAMILTON et al., 2006).

Decorrente dessa interpretação, a ONU propôs diretrizes para a geração do estoque sustentável de capital econômico baseadas na preservação da capacidade dos recursos ambientais pelas organizações, para permanecerem sendo utilizados ao longo do tempo.

A abordagem do desenvolvimento sustentável foi oficialmente apresentada no documento “Estratégia de Conservação Mundial” elaborado pela União Internacional para Conservação da Natureza em 1980 (VEIGA, 2013).

A Estratégia de Conservação Mundial recomendou a execução de diretrizes ambientais no desempenho das atividades econômicas, considerando a manutenção de materiais ecológicos e a utilização sustentável de espécies e ecossistemas (IUCN-UNEP-WWF, 1980).

Esse documento redefiniu a abordagem do estoque sustentável de capital econômico como aquele que em seu processo de criação, preserva a capacidade de utilização dos recursos ambientais para serem utilizados por gerações futuras (PEZZY, 1989).

Governos e organizações públicas foram motivados a aderir e implementar as diretrizes globais de geração do capital econômico baseada no uso sustentável de recursos ambientais (ROBERT, PARRIS e LEISEROWITZ, 2005).

Em 1987, o desenvolvimento sustentável ganhou uma nova roupagem com a publicação do relatório “Nosso futuro comum”, fruto da comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento da ONU ocorrida em 1982.

O relatório *Brundtland* incorporou a pauta da Conferência de Estocolmo e manteve a visão da conservação de espécies, ecossistemas e recursos como meios de assegurar o desenvolvimento sustentável (ROBERT, PARRIS e LEISEROWITZ, 2005).

De acordo com o relatório *Brundtland*, o desenvolvimento sustentável tornou-se aquele proveniente da capacidade da geração presente atender suas necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas (WCED, 1987).

As conferências realizadas pela ONU permaneceram contribuindo para que as diretrizes do desenvolvimento fossem aprimoradas e o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no relatório *Brundtland* fosse atualizado ao longo dos anos.

A esse conceito, foram acrescentados o atendimento das necessidades dos mais pobres no mundo e a não interferência de diferentes níveis de tecnologia na capacidade do meio ambiente atender necessidades presentes e futuras.

A abordagem do desenvolvimento sustentável passou a priorizar o atendimento de necessidades básicas e a ampliação das oportunidades para satisfazer aspirações por uma vida melhor, inserindo-se as tecnológicas nesse contexto (WCED, 1987).

Os novos aspectos de desenvolvimento introduzidos pelo relatório *Brundtland* (1987) passaram a ser cada vez mais disseminados pelas agências especializadas da ONU, pelos órgãos reguladores e pelas organizações públicas.

As diretrizes do relatório *Brundtland* (1987) impactaram essas organizações que passaram a considerar o equilíbrio entre seus níveis de produção e o consumo dos produtos elaborados como regra para se adquirir crescimento sustentável.

As empresas públicas e sociedades de economia mista passaram a definir estratégias e estabelecer procedimentos que incorporassem a abordagem do desenvolvimento sustentável ao seu ambiente institucional na busca pelo crescimento sustentável.

O relatório *Brundtland* (1987) estabeleceu a institucionalização de controles mais rígidos sobre a exportação de produtos químicos industriais e agrícolas perigosos e o reforço dos controles sobre despejo de resíduos por essas companhias.

Por meio de convenções e acordos multilaterais, os órgãos e agências especializadas da ONU também propuseram o uso eficiente dos recursos ambientais e o controle desses recursos como elementos básicos da estrutura de seu processo produtivo (WCED, 1987).

Os desafios do desenvolvimento sustentável se consolidaram heterogêneos e complexos por envolver a diversidade das sociedades humanas e dos ecossistemas naturais em todo o mundo (ROBERT, PARRIS e LEISEROWITZ, 2005).

O enfoque da governança do desenvolvimento sustentável não foi suficiente para definir um modelo que considerasse os limites ambientais na expansão das atividades econômicas e que garantisse um desenvolvimento além das organizações (CINTRA, 2011).

Enquanto os países desenvolvidos possuíam necessidades básicas já atendidas e partiram para o incremento do atendimento de outras necessidades, os subdesenvolvidos buscavam alcançar padrões dignos de necessidade humana, econômica e social.

As medidas recomendadas pelas agências e programas da ONU, algumas das quais, já vivenciadas por determinados países, não foram suficientes para diminuir o descompasso nos estágios do desenvolvimento (ROSTOW, 1974) sustentável entre eles.

Mueller (2005) pontuou certo desequilíbrio em torno das medidas recomendadas pelas comissões mundiais. Enquanto parecia que as agências buscavam preservar o meio ambiente, o foco de suas medidas era assegurar o funcionamento do sistema econômico.

As recomendações estabelecidas pela ONU deveriam ter evitado o deslocamento do processo produtivo dos países desenvolvidos para os menos desenvolvidos (VICTOR, 2010). Porém, esses rearranjos só transferiram os encargos ambientais de um lugar para outro.

Os desequilíbrios no desenvolvimento sustentável entre países poderiam ser sanados pelo abandono do paradigma que enxerga o sistema econômico como totalidade (CECHIN e VEIGA, 2010) pelas agências de desenvolvimento.

Porém, o desenvolvimento sustentável também não se resume a migração do crescimento poluente para o “crescimento verde” (VEIGA, 2011). Sobre isso, Veiga (2011) defendeu que a reforma para modificar o modelo macroeconômico deveria ser estrutural.

Romeiro (2012) apresentou outras soluções para nivelar o desequilíbrio da abordagem do desenvolvimento sustentável: a criação de políticas macroeconômicas que estimulassem o sentimento de conforto e a redução das expectativas do consumo em massa da população.

Porém, ele mesmo pontuou que a execução dessas políticas deveria ser efetuada com cautela, para que não fosse gerada uma crise socioeconômica decorrente de uma possível interrupção do crescimento das nações devido à redução da produção pelas empresas.

Uma das abordagens que garantiu o avanço dos estudos na área do desenvolvimento sustentável partiu da mensuração desse desenvolvimento no ambiente organizacional das entidades públicas (RODRIGUES e RIPPEL, 2015).

A evidenciação de seu estado no ambiente organizacional dessas entidades foi fundamental para que a abordagem do desenvolvimento sustentável fosse ampliada e possibilitasse a execução de medidas e políticas sustentáveis a nível macro com eficácia.

2.2.2.1.1 Três Pilares do Desenvolvimento e Sustentabilidade Corporativa

A teoria dos três pilares (*Triple Bottom Line*) emergiu como nova abordagem para explicar o desenvolvimento sustentável em três dimensões no ambiente corporativo das organizações públicas (BROWN, DILLARD E MARSHALL, 2006).

A categorização do desenvolvimento sustentável entre desenvolvimento econômico, social e ambiental nas organizações públicas se tornou a base da execução de práticas corporativas e de divulgação de informações com foco na sustentabilidade.

A *Triple Bottom Line* explicou como o desenvolvimento sustentável é alcançado no ambiente corporativo dessas organizações por meio da interação entre três dimensões, conceitualmente tratadas como pilares econômico, ambiental e social.

Elkington (2012) foi o criador da teoria dos três pilares. Ele a construiu pela observação de sete áreas do ambiente corporativo que assumiu contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável nas organizações.

A primeira área foi a de mercado. Elkington (2012) observou que com a expansão dos mercados de capitais, as organizações passaram a operar mais na modalidade de mercados abertos, o que as estimulou a serem mais competitivas para gerar capital econômico.

Elkington (2012) identificou que os mercados financeiros globais e os eventos econômicos ocorridos nesse mercado influenciaram a maneira como o montante de recursos econômicos passou a ser interpretado pelas empresas públicas e de economia mista.

Os valores institucionais foram a segunda área. Elkington (2012) identificou que os valores têm forte representatividade na orientação e alcance do desenvolvimento sustentável, especialmente, por estenderem a sustentabilidade aos agentes externos às organizações.

A transparência de informações configurou como a terceira área. Para Elkington (2012), a divulgação de informações adequadas para todas as partes interessadas, acelera o processo de desenvolvimento da empresa pública com responsabilidade social e ambiental.

A tecnologia representou a quarta área. Elkington (2012) identificou que a tecnologia quando presente em todos os estágios do ciclo de vida das empresas públicas permite um melhor gerenciamento de seus produtos e processos.

As parcerias foram a quinta área. Com o crescimento dos mercados e a expansão das organizações, novas formas de relacionamento entre as empresas públicas foram além do que uma simples imitação do comportamento das demais empresas.

As parcerias estimularam a cooperação entre as empresas públicas e a transferência de valores institucionais, objetivos e metas entre seus ambientes corporativos provocou o estímulo ao desenvolvimento econômico com responsabilidade.

O tempo configurou a sexta área. Elkington (2012) reconheceu o tempo como o maior influenciador da estrutura do processo produtivo. Além disso, também identificou que seu gerenciamento também otimiza a estrutura da cadeia de suprimentos.

A estrutura de governança foi identificada por Elkington (2012) como a sétima área. Em sua abordagem, a governança assegura o alcance da visão institucional, dos objetivos e das metas da empresa pública para que dela decorra o desenvolvimento sustentável.

Mudanças na estrutura de governança representam o fator de maior influência do sistema de controle nas empresas públicas. Suas unidades funcionam como a base para assegurar o desenvolvimento sustentável em seu ambiente corporativo (ELKINGTON, 2012).

A abordagem dos três pilares reuniu questões relacionadas ao mercado e a divulgação de informações no pilar econômico. Questões sociais, éticas e culturais, no pilar social; e questões ambientais, no pilar ambiental (ELKINGTON, 2012).

Nas empresas públicas, essa abordagem passou a ser praticada pela governança em seu processo produtivo, por meio da diluição do conceito de produção de capital econômico, social e natural (HAMILTON et al., 2006) em seu ambiente interno.

O desempenho das práticas organizacionais nos pilares econômico, social e ambiental, configurou como a base para que essas empresas avaliassem se a sustentabilidade estava sendo alcançada em seus variados ambientes corporativos.

A sustentabilidade corporativa ganhou relevância estratégica nas empresas públicas como um conjunto de práticas que visam atender melhor seus usuários (SILVESTRE e AMARO, 2014) em suas demandas econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 2012).

A mensuração da sustentabilidade corporativa como estratégia (FREUDENBERG, 2003) trouxe mudanças para o processo de avaliação de desempenho nessas organizações, que passou a acontecer com foco na integração das práticas econômicas, ambientais e sociais.

A *Global Reporting Initiative* (GRI) definiu padrões para avaliar o resultado integrado das práticas econômicas, sociais e ambientais como proposta para mensurar a sustentabilidade corporativa (SALMON, 2002) aplicáveis às empresas públicas.

A GRI (2020) definiu práticas de avaliação do desempenho sustentável por meio da adaptação de práticas de avaliação do desempenho organizacional e estabeleceu diretrizes para que as empresas públicas elaborassem seus relatórios corporativos².

O montante de vendas, impostos pagos e empregos criados, foram algumas das práticas econômicas definidas pela GRI para que o desempenho sustentável nessas empresas fosse avaliado e evidenciado em relatórios de sustentabilidade (STENZEL, 2010).

² O enfoque gerencial da GRI e de seu padrão global para elaboração dos relatórios de sustentabilidade será detalhado na subseção 2.2.2.1.2.1.1.1.2.1 Padrões de Relatório Global - *Global Reporting Initiative* (GRI).

As práticas trabalhistas, impactos de ações sociais, política de direitos humanos e responsabilidade social na elaboração de produtos e prestação de serviços categorizaram algumas das práticas sociais definidas pela GRI.

Práticas de controle da qualidade do ar, da água, do aproveitamento da energia utilizada e do monitoramento do volume de resíduos gerados pelo processo produtivo caracterizaram práticas ambientais (STENZEL, 2010).

Os relatórios de sustentabilidade das empresas públicas passaram a evidenciar as ações da governança, os relatórios contábeis e o desempenho sustentável corporativo avaliado pelas práticas econômicas, ambientais e sociais de maneira integrada (ELKINGTON, 2012).

2.2.2.2 Desempenho Sustentável Corporativo

2.2.2.2.1 Enfoque Normativo e Gerencial

A Comissão Europeia do Meio Ambiente (CEMA) foi um dos primeiros órgãos a estabelecer normas e políticas voltadas a estruturação do processo de avaliação do desempenho sustentável nas empresas públicas (EMAS, 2020).

As normas do CEMA foram distribuídas entre as seguintes áreas de atuação dessas empresas: capital natural, economia verde, saúde, direitos dos países membros, desafios globais e conhecimento (EMAS, 2020).

Políticas ambientais de proteção da vida selvagem, solo, mares e florestas representavam o capital natural. Inovação, eficiência de recursos, prevenção e gerenciamento de resíduos faziam parte da área denominada economia verde.

Ações para prevenção da poluição sonora e do ar, manutenção de água limpa e segurança na utilização de produtos químicos representavam a área da saúde e as ações voltadas para aplicação da legislação ambiental representavam a área do direito.

Os desafios globais concentravam ações decorrentes de mudanças climáticas e da estrutura do trabalho no ambiente interno das empresas públicas. E a área do conhecimento concentrava o desenvolvimento de métodos científicos para aprimorar políticas ambientais.

A *International Organization for Standardization* (ISO) ou Organização Internacional de Padronização foi outra organização que também contribuiu para estruturar os processos de mensuração do desempenho sustentável corporativo (ISO, 2020) nas empresas públicas.

A ISO foi criada em 1946 e atuou inicialmente com o desenvolvimento de normas voltadas para melhoria do processo produtivo em indústrias. A organização estabeleceu padrões que poderiam ser adaptados para mensurar desempenho somente em 1971.

Neste mesmo ano, a organização se voltou para questões ambientais com a criação de dois comitês técnicos para certificação da qualidade da água e do ar e lançou a norma 14001 em 1996 como primeiro padrão de gerenciamento ambiental.

As diretrizes de identificação e controle do impacto ambiental da ISO 14001 lançaram as primeiras intuições para que sistemas de avaliação de desempenho sustentável fossem criados (ISO, 2020) em empresas públicas.

Em 2010, a ISO lançou a norma 26000 com diretrizes de responsabilidade social para subsidiar os processos de avaliação de desempenho sustentável nessas entidades e recomendações de práticas organizacionais para uma boa governança (ABNT NBR, 2010).

A ISO 26000 ensaiou a avaliação do desempenho sustentável com recomendação de procedimentos para integrar a responsabilidade social a outras organizações, avaliar a melhoria de seu desempenho e recomendar iniciativas voluntárias (ABNT NBR, 2010).

A abordagem da ISO 26000 deu ênfase ao desempenho sustentável como um dos temas alternativos da responsabilidade social, o que levou boa parte da literatura do desempenho sustentável a tratá-la como sua base conceitual (CARROL, 1999).

Em 2011, a ISO reforçou a avaliação do desempenho das ações desempenhadas no pilar ambiental por meio da norma 50001, que estabeleceu procedimentos para gerenciar a eficiência energética, redução de custos e melhoria do desempenho energético na produção.

Em 2018, a ISO reforçou a avaliação do desempenho no pilar social, ao emitir normas para estruturar os sistemas de gerenciamento de segurança e saúde ocupacional, com o objetivo de reduzir doenças e lesões no ambiente de trabalho (ISO, 2020).

Os Princípios para Investimentos Responsáveis das Nações Unidas (*United Nations Principles for Responsible Investment* – UNPRI) foi uma das primeiras propostas de *framework* da ONU 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 e KOVÁCS, 2008; UE, 2020).

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 e KOVÁCS, 2008) nas empresas públicas.

O Comitê Extraordinário sobre Finanças da Sociedade Alemã dos Profissionais de Investimento (*German Society of 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 e 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 et al., 2018; DE BEER e FRIEND, 2006; PFITSCHER, 2004).

A integração da sustentabilidade a contabilidade gerencial (FOLAN e BROWNE, 2005) fundamentou-se na abordagem da vantagem competitiva e da criação de valor sustentável como visão e objetivo dos processos organizacionais (ELMACI et al., 2016).

Alguns autores defenderam que a adaptação de artefatos gerenciais para avaliar o desempenho sustentável caracterizou uma avaliação de desempenho organizacional aprimorada (HŘEBÍČEK, SOUKOPOVÁ e 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 e NORTON, 1997).

A governança e as gerências 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 (MELNYK, STEWART e 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 e 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 et al., 2007).

Os índices são 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.

Rodrigues e Rippel (2015) apontaram os índices como uma combinação de vários indicadores utilizados de forma agregada e os indicadores como um conjunto de dados que facilitam a comunicação da empresa pública com diferentes usuários.

Os índices e indicadores de sustentabilidade tiveram seus primeiros relatos na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1992 (Rio 92) (SICHE ET AL. 2007; RODRIGUES e RIPPEL, 2015; SCHEUERMANN, 2019).

A Agenda 21 foi resultado da Rio 92 e ficou conhecida como o primeiro documento a emitir diretrizes para adaptação de indicadores nas empresas públicas, por meio de seu Capítulo 40 – Informação para Tomada de Decisões (MMA/AGENDA 21, 2001).

A inserção de aspectos sociais e ambientais na avaliação de desempenho tornou esse processo mais abrangente (BASSEN e KOVÁCS, 2008) por consolidar a integração de informações financeiras e não financeiras nas empresas estatais.

A integração entre informações financeiras e não financeiras havia motivado Kaplan e Norton (1992) a propor o *Balanced Scorecard* (BSC) como um sistema para avaliar o desempenho organizacional por dimensões desde 1992.

Inicialmente, o BSC ficou conhecido por esclarecer os processos e limites da medição de desempenho com especificação de indicadores nas dimensões financeira, processos internos, clientes, inovação e aprendizagem (FOLAN e BROWNE, 2005).

A dimensão financeira do BSC foi composta por indicadores do fluxo de caixa, crescimento das vendas e receita operacional; a dimensão clientes, do percentual de vendas para novos produtos e por consumidor (KAPLAN e NORTON, 1992).

A dimensão processos internos por indicadores do ciclo de vida, custo unitário e cronograma x planejamento; e a dimensão inovação e aprendizagem, por competitividade e tempo de processamento de novos produtos (KAPLAN e NORTON, 1992).

No setor público, o BSC foi utilizado como um sistema adaptável de medição de desempenho (MOORAJ, OYON e HOSTETTLER, 1999) que motivou outras entidades a inserirem a dimensão socioambiental na estrutura do BSC adaptada às estatais.

A proposta do BSC Ambiental fortaleceu a relação entre as métricas de avaliação de desempenho ambiental com a estratégia e os objetivos econômicos e financeiros das estatais, através da readequação do modelo tradicional do BSC (JOHNSON, 1998).

A inserção da perspectiva socioambiental foi motivada pela necessidade de medir e controlar recursos ambientais e humanos de maneira adequada para assegurar a vantagem competitiva sustentável nessas organizações (ELMACI et al., 2016).

A perspectiva socioambiental no BSC acrescentou aspectos da sustentabilidade corporativa ao processo de avaliação do desempenho, enfatizando a capacidade de uso a longo prazo dos recursos socioambientais (MÖLLER e SCHALTEGGER, 2005).

A proposta de expansão do BSC com a dimensão socioambiental (MÖLLER e SCHALTEGGER, 2005) levou o desempenho sustentável a ser mensurado com ênfase em assegurar a sustentabilidade corporativa como estratégia (ELMACI et al., 2016).

Elmaci et al. (2016) pontuou que as medidas de sustentabilidade poderiam ser adicionadas ou substituídas nas perspectivas já existentes do BSC sem alterar sua estrutura inicial, apenas readequando-o para evidenciar melhor os fatores socioambientais.

Esses fatores subsidiaram a criação de métricas sustentáveis como dimensões para o BSC Sustentável: ecoeficiência, emissão de gases, qualidade do produto, alterações climáticas e política ambiental (MÖLLER e SCHALTEGGER, 2005) nas estatais.

Os indicadores do BSC Sustentável passaram a exigir o envolvimento contínuo dos contadores gerenciais para assegurar a avaliação do desempenho alinhada a estratégia ambiental implantada pela governança nas estatais (SOLOVIDA e LATAN, 2017).

Fluxos de materiais e energia, criação de valor sustentável, inventário do ciclo de vida do produto e impacto do seu ciclo de vida foram indicadores oriundos da dimensão socioambiental no BSC Sustentável (MÖLLER e SCHALTEGGER, 2005) nessas empresas.

Além dos indicadores do BSC Sustentável, os padrões da GRI expandiram o processo de avaliação do desempenho sustentável como método para avaliar a sustentabilidade de maneira gerencial (HŘEBÍČEK, SOUKOPOVÁ e TRENZ, 2011) nas estatais.

2.2.2.2.2 Padrões de Relatório Global - *Global Reporting Initiative (GRI)*

A GRI iniciou suas atividades em 1997 como pioneira em estabelecer diretrizes baseadas na teoria dos três pilares para mensurar o desempenho sustentável corporativo e evidenciá-los em relatórios de sustentabilidade (GRI, 2020).

A organização formada por empresas, associações civis e outras entidades foi fruto de uma iniciativa conjunta entre a Coalizão para Economias Ambientalmente Responsáveis e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (CAMPOS et al., 2013).

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.

Os processos de mensuração e avaliação do desempenho nas empresas públicas foram modificados ao incorporarem as diretrizes da GRI fundamentadas no novo conceito de desempenho sustentável corporativo (HŘEBÍČEK, SOUKOPOVÁ e TRENZ, 2011).

No caso das estatais, a GRI (2020) emitiu padrões que diminuíram a distância entre o desempenho financeiro e não financeiro e permitiu a comparação do desempenho sustentável corporativo entre seus diversos setores de atuação.

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

O padrão G3 fortaleceu o atendimento dos múltiplos interesses dos usuários. A associação da GRI com a OCDE e sua inserção no Pacto Global das Nações Unidas contribuiu para que o modelo de seus relatórios fosse consolidado nas estatais.

Em 2008 a GRI iniciou a publicação de diretrizes para outros setores específicos. Seu objetivo foi identificar problemas enfrentados pelas organizações de outros setores e recomendar soluções que visavam assegurar a sustentabilidade corporativa nessas empresas.

O objetivo da GRI foi expandir sua atuação para as empresas do maior número de setores no mundo. A publicação de diretrizes por setores foi consolidada em 2009, quando a organização inseriu as pequenas e médias empresas em seu escopo.

Em 2010, a GRI publicou uma orientação para implementar diretrizes em conformidade a ISO 26000, lançada neste mesmo ano. Além disso, foram publicados padrões setoriais para a indústria alimentícia e organizações não-governamentais (ONGs).

O processo de revisão e conclusão do padrão G3 foi finalizado em 2011 e novamente publicado com a denominação G3.1. Neste padrão, os aspectos do desempenho sustentável relacionados a dimensão social do tripé nas estatais foram reforçados.

O G3.1 emitiu diretrizes para as empresas de mineração, metais, construção, imobiliárias e aeroportos. As empresas de óleo e gás, mídia e organização de eventos foram inseridas no escopo da GRI durante a realização da Conferência Rio+20 em 2012.

Em 2013, a GRI lançou a quarta geração de diretrizes por meio do padrão G4. A organização ampliou diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade e aprimorou processos de avaliação de desempenho sustentável pela governança.

Em 2014, a GRI lançou o índice de conteúdo do G4 como uma ferramenta para as empresas, incluindo as estatais, avaliarem a precisão e o alinhamento entre seus relatórios corporativos de sustentabilidade e as diretrizes do padrão G4.

A GRI formalizou o uso das diretrizes do G4 por meio de um exame de certificação das organizações em 2015 e lançou os primeiros padrões globais para os relatórios de sustentabilidade pelo Conselho Global de Padrões de Sustentabilidade em 2016.

O Padrão Global consolidou diretrizes para organizações de todos os setores, com o objetivo de orientá-las na evidenciação de como contribuem para o desenvolvimento sustentável e na mensuração dos impactos econômicos, ambientais e sociais na sociedade.

O GRI defendeu o Padrão Global como um avanço devido sua estrutura flexível com diretrizes mais claras e linguagem mais simples. Essas diretrizes foram oriundas dos principais conceitos e normas do GRI G4 aprimorados.

O Padrão Global foi dividido entre padrões universais e específicos. Os específicos englobaram três padrões que estabeleceram diretrizes como melhores práticas econômicas, ambientais e sociais, em especial, para as estatais (GRI 102, 2016).

A GRI também disponibilizou um conjunto consolidado de suas normas, um glossário para auxiliar em sua interpretação e três padrões de transição: água, efluentes e resíduos, saúde e segurança do trabalho, como base para os que entrariam em vigor em 2020 e 2021.

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 e da sustentabilidade.

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.

Os processos de governança das estatais passaram a ser avaliados de maneira integrada e quanto à capacidade deles gerarem valor mensurável através do desempenho sustentável corporativo, apresentado de maneira integrada (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, governança 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. O padrão 103 subsidiou o conteúdo relatado por meio dos padrões econômico (GRI 200), ambiental (GRI 300) e social (GRI 400) (GRI 103, 2016).

Nas estatais, os padrões do grupo GRI 200 dispuseram diretrizes para avaliar o desempenho das atividades econômicas, por meio de uma série de outros padrões e da implantação de seus indicadores de desempenho.

O desempenho sustentável corporativo passou a ser avaliado nas estatais com base em indicadores econômicos, ambientais e sociais dos padrões 200, 300 e 400; evidenciado de maneira integrada com as práticas executadas pela governança e com foco na criação de valor.

O Quadro 1 a seguir, apresentará o grupo de padrões que compõem o GRI 200 com suas respectivas abordagens, atividades que abrange e indicadores para avaliação do desempenho econômico no tripé do desempenho sustentável aplicados às estatais.

Quadro 1 – Padrões, Abrangência e Indicadores Econômicos da GRI 200 aplicados às estatais

PADRÕES GRI 200	ABRANGÊNCIA	INDICADORES ECONÔMICOS
GRI 201 – Desempenho econômico	Valor econômico gerado e distribuído pela estatal, obrigações relacionadas a planos de benefícios e assistência recebida pelo governo (GRI 201, 2016).	201-1: valor econômico direto criado e distribuído; 201-2: implicações financeiras e outros riscos e oportunidades derivados de mudanças climáticas; 201-3: obrigações de planos de benefícios definidos e outros planos de aposentadoria; 201-4: assistência financeira recebida do governo.
GRI 202 – Presença no mercado	Contribuição da estatal para o desenvolvimento econômico das áreas ou comunidades locais em que atua (GRI 202, 2016).	202-1: proporção de salário mais baixo por gênero, comparado ao salário mínimo local; 202-2: proporção de altos executivos contratados da comunidade local.
GRI 203 – Impactos econômicos indiretos	Impactos econômicos indiretos, como consequência do impacto direto das transações financeiras e do fluxo de capital entre a estatal e seus usuários (GRI 203, 2016).	203-1: investimentos em infraestrutura e serviços de suporte; 203-2: impactos econômicos indiretos significativos.
GRI 204 – Práticas de aquisição	Apoio da estatal aos fornecedores locais e como suas práticas de	204-1: proporção de gastos com fornecedores locais.

	compras impactam a cadeia de suprimentos (GRI 204, 2016).	
GRI 205 – Práticas anticorrupção	Impactos negativos das práticas de corrupção na economia, danos ao meio ambiente, abuso dos direitos humanos e má-alocação de investimentos (GRI 205, 2016).	205-1: operações relacionadas a corrupção avaliadas por riscos; 205-2: comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos anticorrupção; 205-3: casos de corrupção confirmados e medidas tomadas.
GRI 206 – Comportamento anticoncorrencial	Práticas monopolistas e anticoncorrenciais, que tem o objetivo de limitar a livre concorrência ou a entrada de uma nova empresa no setor (GRI 206, 2016).	206-1: ações jurídicas relacionadas a comportamento anticoncorrencial, antitruste e práticas de monopólio.
GRI 207 – Impostos	Práticas de elaboração dos relatórios fiscais com o objetivo de aumentar a transparência e promover confiança e credibilidade de suas práticas e de seu sistema tributário (GRI 207, 2019).	207-1: enfoque tributário; 207-2: governança fiscal, controle e gestão de riscos; 207-3: engajamento das partes interessadas e gerenciamento de questões tributárias; 207-4: relatórios país por país.

Fonte: adaptado do padrão GRI 200 (2016).

O grupo de padrões GRI 200 viabilizou a mensuração do pilar econômico (GRI, 2016; 2020; ELKINGTON, 2012) do desempenho sustentável corporativo sob o enfoque das práticas econômicas desempenhadas pela governança das estatais.

Os padrões do GRI 200 entraram em vigor em primeiro de julho de 2018, exceto o GRI 207- Impostos, que foi publicada em 2019 e só entrará em vigor em janeiro de 2021 (GRI, 2020).

A decisão normativa do TCU (Nº178/2019) recomendou que todos indicadores do Quadro 1 sejam utilizados pelas estatais para mensurar seu desempenho econômico e apresentá-lo em seus relatórios de gestão³ no formato de relato integrado.

Os padrões do grupo GRI 300 dispuseram diretrizes para mensurar o desempenho das atividades ambientais das estatais, por meio de uma série de outros padrões e de seus indicadores de desempenho.

³ As diretrizes para aplicação dos indicadores econômicos do GRI 200 às estatais, são apresentadas no Apêndice B – Indicadores do Padrão Global da GRI (2016).

O Quadro 2 a seguir, apresentará o grupo de padrões que compõem o GRI 300, com suas respectivas abordagens, atividades que abrange e indicadores para avaliação do desempenho ambiental no tripé do desempenho sustentável aplicados às estatais.

Quadro 2 – Padrões, Abrangência e Indicadores Ambientais da GRI 300 aplicados às estatais

PADRÕES GRI 300	ABRANGÊNCIA	INDICADORES AMBIENTAIS
GRI 301 – Materiais	Mensuração do impacto ambiental e práticas de utilização de materiais renováveis e não renováveis e de conservação desses recursos (GRI 301, 2016).	301-1: materiais utilizados por peso e volume; 301-2: insumos reciclados; 301-3: produtos reutilizados e seus materiais de embalagem;
GRI 302 – Energia	Práticas de gerenciamento das fontes de energia e da mensuração dos impactos relacionados ao seu uso nas atividades (GRI 302, 2016).	302-1: consumo de energia dentro da estatal; 302-2: consumo de energia fora da estatal; 302-3: intensidade do consumo de energia; 302-4: redução do consumo de energia; 302-5: redução de energia nas aquisições de produtos e serviços.
GRI 303 - Água e efluentes	Gerenciamento dos impactos diretos da utilização da água no ecossistema, práticas de extração e consumo, gestão da qualidade e de sua descarga (GRI 303, 2016).	303-1: interação com a água como um recurso compartilhado; 303-2: gestão de impactos relacionados com a descarga de água; 303-3: extração de água; 303-4: descarga de água; 303-5: consumo de água.
GRI 304 – Biodiversidade	Práticas de proteção da diversidade biológica, genética, dos ecossistemas naturais, segurança alimentar e fortalecimento dos meios de subsistência locais (GRI 304, 2016).	304-1: locais operacionais pertencentes, arrendados, gerenciados ou adjacentes a áreas protegidas; e áreas de alto valor de biodiversidade fora das áreas protegidas; 304-2: impactos significativos das atividades, dos produtos e dos serviços na biodiversidade; 304-3: habitats protegidos ou restaurados; 304-4: espécies listadas na Lista

		Vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais e nas listas nacionais de conservação cujos <i>habitats</i> estão em áreas afetadas por operações.
GRI 305 – Emissões	Práticas de controle da emissão de gases de efeito estufa (GEE), dentre eles, o dióxido de carbono (CO ₂), metano (CH ₄) e óxido nitroso (N ₂ O) (GRI 305, 2016).	305-1: emissões diretas de GEE; 305-2: emissões indiretas de GEE ao gerar energia; 305-3: outras emissões indiretas de GEE; 305-4: intensidade das emissões de GEE; 305-5: redução de emissões de GEE; 305-6: emissões de substâncias destruidoras de ozônio (O₃); 305-7: óxidos de nitrogênio (NO₂), óxidos de enxofre (SO₂) e outras emissões atmosféricas significativas.
GRI 306 – Resíduos	Gerenciamento dos resíduos gerados por ocasião dos processos produtivos, da prestação de serviços e do funcionamento da cadeia de valor da estatal (GRI 306, 2016).	306-1: geração e impactos significativos relacionados a resíduos; 306-2: gerenciamento de impactos significativos relacionados a resíduos; 306-3: resíduos gerados; 306-4: resíduos redirecionados do descarte; 306-5: resíduos direcionados ao descarte.
GRI 307 – Conformidade ambiental	Práticas referente ao cumprimento de declarações, convenções, tratados internacionais, regulamentos nacionais, regionais e locais (GRI 307, 2016).	307-1: descumprimento da legislação e de regulamentos ambientais.
GRI 308- Avaliação ambiental dos fornecedores	Abordagem para evitar e reduzir impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e práticas de avaliação dos fornecedores por critérios relacionados à água, emissões de gases ou energia (GRI 308, 2016).	308-1: novos fornecedores selecionados por critérios ambientais; 308-2: impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e medidas tomadas.

Fonte: adaptado do padrão GRI 300 (2016).

O grupo de padrões GRI 300 viabilizou a mensuração do pilar ambiental (GRI, 2016; 2020; ELKINGTON, 2012) do desempenho sustentável corporativo sob o enfoque das práticas ambientais desempenhadas pela governança das estatais.

Os padrões do GRI 300 entraram em vigor em primeiro de julho de 2018, com exceção dos padrões GRI 303 – Água e efluentes; e GRI 306 - Resíduos, que entrarão em vigor, respectivamente, em primeiro de janeiro de 2021 e 2022.

A decisão normativa do TCU (Nº178/2019) recomendou que todos os indicadores do Quadro 2 sejam utilizados pelas estatais para mensurar seu desempenho ambiental e evidenciá-lo em seus relatórios de gestão⁴ no formato de relato integrado.

Os padrões do grupo GRI 400 dispuseram diretrizes para mensurar o desempenho das atividades sociais das estatais, por meio de uma série de outros padrões e de seus indicadores de desempenho.

O Quadro 3 a seguir, apresentará o grupo de padrões que compõem o GRI 400, com suas respectivas abordagens, atividades que abrange e indicadores para avaliação do desempenho social no tripé do desempenho sustentável aplicados às estatais.

Quadro 3 – Padrões, Abrangência e Indicadores Sociais da GRI 400 aplicados às estatais

PADRÕES GRI 400	ABRANGÊNCIA	INDICADORES SOCIAIS
GRI 401- Emprego	Condições de trabalho, emprego e criação de empregos por meio de contratação, recrutamento e retenção (GRI 401, 2016).	401-1: novas contratações e rotatividade de funcionários; 401-2: benefícios a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados de meio período ou temporários; 401-3: licença parental.
GRI 402 – Relações trabalho-empresa	Práticas de consulta a funcionários e seus representantes acerca da maneira como a estatal comunica mudanças operacionais significativas (GRI 402, 2016).	402-1: períodos mínimos de aviso prévio sobre mudanças operacionais;
GRI 403 – Saúde e segurança	Prevenção de danos físicos e mentais	403-1: sistema de gestão de

⁴ As diretrizes para aplicação dos indicadores ambientais do GRI 300 às estatais, são apresentadas no Apêndice B – Indicadores do Padrão Global da GRI (2016).

ocupacional	e de promoção da saúde dos trabalhadores reconhecidos como direitos humanos pelos órgãos intergovernamentais oficiais (Organização Internacional do Trabalho – OIT e OCDE) (GRI 403, 2018).	segurança e saúde ocupacional; 403-2: identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes; 403-3: serviços de saúde ocupacional; 403-4: participação, consulta e comunicação dos trabalhadores sobre saúde e segurança ocupacional; 403-5: treinamento de trabalhadores em saúde e segurança ocupacional; 403-6: promoção da saúde do trabalhador; 403-7: prevenção e mitigação de impactos na saúde e segurança ocupacional diretamente ligados por relações comerciais; 403-8: trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional; 403-9: lesões relacionadas ao trabalho; 403-10: problemas de saúde relacionados ao trabalho.
GRI 404 – Treinamento e educação	Práticas para treinar e melhorar as habilidades dos funcionários, avaliações de desempenho e desenvolvimento profissional e programas de assistência para facilitar a empregabilidade continuada e gerenciar o fim das carreiras por aposentadoria ou demissão (GRI 404, 2016).	404-1: média de horas de treinamento por ano por funcionário; 404-2: programas para melhorar as habilidades dos funcionários e programas de assistência à transição; 404-3: percentual de empregados que recebem regularmente avaliações de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
GRI 405 – Diversidade e oportunidades iguais	Promoção da diversidade e igualdade no trabalho, com o objetivo de promover estabilidade social e apoio ao desenvolvimento econômico (GRI 405, 2016).	405-1: diversidade de órgãos de governança e funcionários; 405-2: proporção de salário-base e remuneração de mulheres para homens.
GRI 406 – Não discriminação	Práticas para evitar a discriminação de trabalhadores no ambiente de trabalho, clientes, fornecedores e	406-1: casos de discriminação e ações corretivas adotadas.

	parceiros nos negócios por qualquer motivo (GRI 406, 2016).	
GRI 407 – Liberdade de associação e negociação coletiva	Práticas que assegurem a liberdade de negociação e associação entre empregadores e trabalhadores (GRI 407, 2016).	407-1: operações e fornecedores cujo direito à liberdade de associação e negociação coletiva possa estar em risco.
GRI 408 – Trabalho infantil	Práticas de combate aos tipos de trabalho não permitidos para crianças com idade mínima relevante (GRI 408, 2016).	408-1: operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil.
GRI 409 – Trabalho forçado ou obrigatório	Práticas de combate ao trabalho forçado ou obrigatório e que evitem contribuir ou cumprir o trabalho forçado ou obrigatório via relacionamentos com fornecedores e clientes (GRI 409, 2016).	409-1: operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou obrigatório.
GRI 410 – Práticas de segurança	Conduta do pessoal de segurança das estatais em relação a terceiros e a possíveis riscos de uso excessivo da força ou outras violações dos direitos humanos (GRI 410, 2016).	410-1: pessoal de segurança treinado em políticas ou procedimentos de direitos humanos.
GRI 411 – Direitos dos povos indígenas	Prevenção do risco dos povos indígenas sofrerem carga desproporcional de impactos econômicos, ambientais ou sociais derivados das atividades das estatais (GRI 411, 2016).	411-1: casos de violações dos direitos dos povos indígenas.
GRI 412 – Avaliação dos direitos humanos	Abordagem dos impactos diretos e indiretos das estatais sobre os direitos humanos por meio da interação com outros governos, comunidades, fornecedores locais e investimentos (GRI 412, 2016).	412-1: operações sujeitas a análises de direitos humanos ou avaliações de impacto; 412-2: treinamento de funcionários sobre políticas ou procedimentos de direitos humanos; 412-3: acordos e contratos significativos de investimento que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações de direitos humanos.
GRI 413 – Comunidades locais	Antecipação e prevenção de impactos negativos nas comunidades locais, por meio de processos oportunos e eficazes de identificação e participação das partes interessadas (GRI 413, 2016).	413-1: operações com envolvimento da comunidade local, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento; 413-2: operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais.
GRI 414 – Avaliação social de fornecedores	Práticas de prevenção e mitigação dos impactos sociais negativos na	414-1: novos fornecedores que foram selecionados usando

	cadeia de suprimentos, incluindo os que a estatal contribui para causar às cadeias das demais empresas relacionadas às suas atividades (GRI 414, 2016).	critérios sociais; 414-2: impactos sociais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas.
GRI 415 – Política pública	Participação das estatais no desenvolvimento de políticas públicas por meio de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou causas (GRI 415, 2016).	415-1: contribuições para partidos e/ou representantes políticos.
GRI 416 – Saúde e segurança dos clientes	Esforços gerais das estatais para abordar a saúde e segurança no ciclo de vida de um produto ou serviço e a conformidade com os regulamentos e códigos voluntários de saúde e segurança dos clientes (GRI 416, 2016).	416-1: avaliação dos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços; 416-2: casos de não conformidade relacionados aos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços.
GRI 417 – Marketing e rotulagem	Acesso dos clientes a informações corretas e adequadas sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais positivos e negativos dos produtos e serviços que consomem, na perspectiva da rotulagem e das comunicações de <i>marketing</i> (GRI 417, 2016).	417-1: requisitos para informações e rotulagem de produtos e serviços; 417-2: casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços; 417-3: casos de não conformidade relacionados a comunicações de <i>marketing</i> .
GRI 418 – Privacidade do cliente	Práticas para o cumprimento de leis, regulamentos ou outras normas voluntárias atuais relacionadas à privacidade do cliente (GRI 418, 2016).	418-1: reivindicações substanciais sobre violações de privacidade do cliente e perda de dados do cliente.
GRI 419 - Conformidade socioeconômica	Cumprimento de declarações, convenções, tratados internacionais, regulamentos nacionais, regionais e locais nos campos social e econômico (GRI 419, 2016).	419-1: violação de leis e regulamentos nos campos social e econômico.

Fonte: adaptado dos padrões GRI 400 (2016).

O grupo de padrões GRI 400 viabilizou a mensuração do pilar social (GRI, 2016; 2020; ELKINGTON, 2012) do desempenho sustentável corporativo sob o enfoque das práticas sociais desempenhadas pela governança das estatais.

Os padrões do GRI 400 entraram em vigor em primeiro de julho de 2018, com exceção do padrão GRI 403 – Saúde e Segurança do Trabalho, que entrará em vigor em primeiro de janeiro de 2021.

A decisão normativa do TCU (Nº178/2019) recomendou que todos os indicadores do Quadro 3 sejam utilizados pelas estatais para mensurar seu desempenho social e evidenciá-lo em seus relatórios de gestão⁵ no formato de relato integrado.

Os padrões da GRI tornaram-se a principal referência para mensuração e avaliação do desempenho sustentável corporativo nas estatais e passaram a servir como base para avaliar a atuação de sua governança e o impacto de suas decisões nesse desempenho.

A viabilidade do uso da GRI foi analisada por algumas pesquisas. Hussain, Rigoni e Orij (2018) utilizaram o padrão G3 para mensurar o desempenho sustentável em um estudo que investigou a relação entre mecanismos de governança e a sustentabilidade corporativa.

Os autores tiveram suas expectativas contrariadas, por não terem encontrado nenhuma relação de significância entre o pilar econômico da sustentabilidade corporativa e os mecanismos da governança investigados no estudo.

O estudo de Thimóteo, Garcez e Hourneaux Junior (2015) apontaram a importância das diretrizes e indicadores do GRI, por terem constatado que seus padrões também podem auxiliar na evidenciação do nível de maturidade da governança da sustentabilidade.

Os indicadores do GRI também foram utilizados por Garcia et al. (2016) como base para proporem um modelo decisório que auxiliassem os gestores a tomar decisão baseada nos três pilares e na visão das partes interessadas de uma estatal do setor de eletricidade.

As diretrizes do GRI também serviram para que Scholl, Hourneaux Junior e Galleli (2015) propusessem a criação de um índice agregador de indicadores de desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social para mensurar a sustentabilidade corporativa.

Os estudos de Garcia et al. (2016) e de Scholl, Hourneaux Junior e Galleli (2015) obtiveram resultados satisfatórios. Eles constataram que as ferramentas criadas permitiram visualizar o desempenho em números e como cada dimensão contribuiu para sustentabilidade.

Críticas acerca dos padrões da GRI foram apresentadas em outras pesquisas. Ferreira-Quilice e Caldana (2015) efetuaram um levantamento dos aspectos negativos identificados por 27 empresas no modelo de relato integrado estabelecido pela GRI.

⁵ As diretrizes para aplicação dos indicadores sociais do GRI 400 às estatais, são apresentadas no Apêndice B – Indicadores do Padrão Global da GRI (2016).

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.

O estudo de Fonseca, McAllister e Fitzpatrick (2014) corroborou as críticas de Ferreira- Quilice e Caldana (2015), ao apontar insuficiência dos padrões da GRI para mensurar a sustentabilidade corporativa em empresas mineradoras.

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 realista.

2.2.2.2.3 Outros Índices e Indicadores Econômicos e Socioambientais

Outros índices e indicadores utilizados pelas estatais para avaliar seu desempenho sustentável (BASSEN e KOVÁCS, 2008) serão apresentados a seguir. Estes utilizam aspectos financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho, além de um padrão pré-estabelecido.

O Pegada Ecológica (PE) - *Ecological Footprint* e o Índice de Sustentabilidade Ambiental (ISA) - *Environmental Sustainability Index* (CARVALHO e BARCELLOS, 2009) foram um dos primeiros índices a proporem a mensuração da sustentabilidade corporativa.

O PE mediu a demanda de ativos ecológicos de uma determinada população para produção dos recursos naturais que são consumidos por ela e para absorção dos resíduos do processo produtivo (GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2020).

Nas estatais, a pegada ecológica serve para mensurar os aspectos da dimensão ambiental e econômica, considerando a capacidade ambiental de suporte ao funcionamento da capacidade total de suas atividades (BELLEN, 2004).

O ISA foi construído pela média de 21 indicadores em cinco dimensões: sistemas ambientais, redução da pressão ambiental e da vulnerabilidade humana, capacitação social e responsabilidade ambiental (CARVALHO e BARCELLOS, 2009; SEDAC, 2020).

As adaptações da Pegada Ecológica e do ISA às estatais, buscaram auxiliar a governança na tomada de decisão, a formação de uma consciência ambiental, fortalecer a visão de sistema integrado (RODRIGUES e RIPPEL, 2015) e do desempenho sustentável.

Hardi et al. (1997) pontuaram que a informação apresentada por esses indicadores se torna superficial em alguns momentos, por refletirem apenas o estado atual dessas empresas, sem considerar o impacto a longo prazo de determinadas atividades humanas no ambiente.

Van Bellen (2014) também atentou para certas limitações desses índices quanto a se concentrarem mais na evidenciação do desempenho ambiental do que no econômico e no social, o que até certo ponto, descaracterizaria a abordagem do desempenho sustentável.

O Barômetro de Sustentabilidade foi outro índice que ganhou notoriedade por propor a mensuração da sustentabilidade. Ele foi construído pela União de Conservação Mundial e pelo Centro Internacional de Pesquisa em Desenvolvimento do Canadá (BELLEN, 2004).

O Barômetro é um índice de sustentabilidade composto por uma série de indicadores agregados de bem-estar humano e de ecossistemas. Seu objetivo é mensurar o desempenho sustentável no tripé ambiental e social de maneira equilibrada (PRESCOTT-ALLEN, 1996).

Nas estatais, ele serve para mensurar o impacto de um setor organizacional no desenvolvimento sustentável de uma região e por si só, como um método de avaliação do desempenho sustentável corporativo em seu ambiente interno (PRESCOTT-ALLEN, 1996).

O Painel da Sustentabilidade foi criado em 1996 como uma forma de integrar as abordagens dos diversos indicadores criados no âmbito internacional até aquele momento, como em um modelo de sistema organizacional (BELLEN, 2004).

O Grupo Consultivo sobre Indicadores de Desenvolvimento Sustentável foi a unidade responsável pelo desenvolvimento do painel. Este se tornou um sistema conceitual agregado com o objetivo de fornecer informações acerca do grau de sustentabilidade (BELLEN, 2004).

Benetti (2006) afirmou que o painel representa a sustentabilidade de um sistema englobando a média de vários indicadores com pesos iguais, distribuídos em quatro categorias de desempenho sustentável: econômica, social, natureza e institucional.

A tentativa do painel em agregar os indicadores propostos no âmbito internacional foi bem sucedida, visto que a ferramenta conseguiu estruturar de maneira intuitiva os indicadores de sustentabilidade por dimensões do tripé no formato de um painel (BENETTI, 2006).

No Brasil, os indicadores do Instituto Ethos ganharam notoriedade por auxiliar o processo de avaliação do desempenho sustentável nas três dimensões da sustentabilidade corporativa em conformidade a ISO 26000 e a GRI (SCHEUERMANN, 2019).

Nas estatais, esses indicadores atribuíram uma perspectiva mais gerencial a avaliação de desempenho sustentável e fundamentaram seu processo de avaliação na abordagem da ISO e da GRI para evidenciar o desempenho mensurado em relatórios de sustentabilidade.

Os Ethos também integraram princípios da RSC a sustentabilidade corporativa, com foco na avaliação do quanto a RSC foi incorporada e auxiliou na definição de estratégias, políticas e processos nas estatais (ETHOS, 2020).

Além das dimensões ambientais e sociais, os indicadores Ethos foram estendidos às dimensões Visão e Estratégia e Governança e Gestão. Na primeira dimensão, os indicadores englobaram a mensuração de estratégias, valor e modelo de negócios para sustentabilidade.

Na dimensão Governança e Gestão, os indicadores passaram a avaliar padrões de conduta, política de integridade e prestação de contas; e também serviram para avaliar práticas anticorrupção, envolvimento político responsável e sistemas de gestão.

A dimensão social englobou os indicadores que mensuram situações de risco para os direitos humanos, ações afirmativas, relações de trabalho, desenvolvimento humano, saúde e segurança no trabalho e respeito ao consumidor.

Na dimensão ambiental, os indicadores Ethos avaliam os impactos das mudanças climáticas, as práticas de gestão e monitoramento desses impactos sobre o ecossistema e a biodiversidade e os impactos do consumo sobre o meio ambiente.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) B3 foi um dos primeiros índices difundido no Brasil como um conjunto de indicadores a ser tomado como referência na realização de investimentos sustentáveis (ISE B3, 2020) pelas sociedades de economia mista.

O ISE B3 teve início em 2005, com estrutura desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pela B3, financiado pela *International Finance Corporation* (IFC) como órgão vinculado ao Banco Mundial (ISE B3, 2020).

A carteira do ISE B3 é constituída anualmente, incluindo ações das estatais de economia mista, em diferentes setores. A rentabilidade anual da carteira serve de referência aos investidores que desejam aportar recursos em estatais com responsabilidade ética.

O índice permite a comparação do desempenho sustentável entre estatais listadas na bolsa, baseado na eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança, com o intuito de estimular práticas sustentáveis nessas empresas (ISE B3, 2020).

O Balanço Social estruturado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) nos anos 90 reforçou a integração da sustentabilidade corporativa às práticas de governança (IBASE, 2020) nas estatais.

O modelo tratou a receita líquida, o resultado operacional e a folha de pagamento bruta como a base de cálculo dos indicadores de evidenciação do impacto dos investimentos ambientais e sociais dessas empresas (IBASE, 2008).

O Balanço Social IBASE foi composto por indicadores sociais internos, externos, ambientais e do corpo funcional, além de informações do exercício da cidadania empresarial a serem evidenciadas nos relatórios seguidas de outras informações relevantes (IBASE, 2008).

Os indicadores sociais internos são representados pelos investimentos compulsórios e voluntários das estatais direcionados à alimentação, encargos sociais, previdência privada, saúde, segurança, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional.

Os indicadores sociais externos são representados pelos investimentos voluntários das estatais destinados à sociedade em geral como projetos e iniciativas de educação e cultura, saúde e saneamento, esporte, combate à fome e segurança alimentar.

Os indicadores ambientais englobam os investimentos das estatais para mitigar ou compensar impactos ambientais e para melhorar a qualidade de suas operações com inovação tecnológica ou programas internos de educação ambiental (IBASE, 2008).

Os indicadores do corpo funcional incluem o relacionamento da estatal com seus usuários internos quanto a criação de postos de trabalho, utilização de trabalho terceirizado, número de estagiários e valorização da diversidade (IBASE, 2008).

A cidadania empresarial é entendida pelo Balanço Social como as ações direcionadas aos usuários do ambiente interno das estatais. Seu desempenho é medido por indicadores que mostram como se dá a distribuição dos benefícios a empregados, governo e investidores.

A ideia da cidadania empresarial ganhou força com a divulgação obrigatória da distribuição da riqueza econômica gerada pelas estatais que negociam parte de seu capital na bolsa de valores por meio da Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

A DVA tornou-se obrigatória por força da lei nº 11.638/07, que obrigou as estatais a divulgarem o valor da riqueza gerada e a sua distribuição entre as partes que contribuíram para a geração dessa riqueza: empregados, financiadores e governo (BRASIL, 2007).

A riqueza a que a DVA se reporta é obtida pelo valor das vendas deduzidos os insumos adquiridos de terceiros e transferidos a entidade. Estes insumos são valores dos custos de matéria-prima, mercadorias e materiais indiretos (CPC 09, 2008).

O Balanço Social IBASE e a DVA permitiram que as estatais apresentassem o desempenho social e ambiental decorrente de práticas dirigidas a empregados, proprietários, investidores, comunidade local e sociedade em geral em seus relatórios corporativos.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e análise de relatórios corporativos foi selecionada para investigar a relação entre as práticas executadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo em estatais.

A pesquisa exploratória foi selecionada pela tese ter conhecido, de maneira aprofundada, como o contexto das práticas executadas pela governança de estatais esteve relacionado ao seu desempenho sustentável corporativo (GIL, 2018).

A natureza de pesquisa da tese foi exploratória, devido ter investigado a relação entre o contexto decorrente das práticas executadas pela governança e a sua relação com o desempenho sustentável corporativo nas estatais (DE SORDI, 2017).

A investigação da tese 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).

A abordagem qualitativa foi escolhida por ter permitido entender a relação entre a governança e o desempenho sustentável, com interpretação do conteúdo dos relatórios de gestão baseada na abordagem da Nova Administração Pública.

Os desdobramentos da Nova Administração Pública foram a base para interpretar o contexto das práticas executadas pela governança e sua relação com o desempenho sustentável (BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014).

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.

O contexto dessas práticas foi categorizado pelos aspectos que apontavam para atuação dos indivíduos (SIMON, 1976) na estrutura de governança das estatais (DiMAGGIO e POWELL, 2005) e na execução de práticas pelos agentes entre 2017 e 2019.

A teoria dos três pilares (ELKINGTON, 2012) foi a base para identificar o desempenho sustentável corporativo nas estatais, por meio do atendimento aos indicadores econômicos, ambientais e sociais do Padrão Global da GRI (2016).

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) mediante categorização das práticas atendidas em índices de governança e do desempenho (OLIVEIRA, 2011).

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 das práticas executadas, dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo.

Após a categorização das práticas apresentadas nos relatórios em índices, foi efetuada e análise da relação entre o contexto da relação 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 e BRYSIEWICZ, 2017).

A análise com o *Iramuteq*® permitiu identificar aspectos que evidenciaram o contexto da atuação dos agentes ao executarem práticas de governança nessas seções, estabelecendo relação entre elas e o desempenho sustentável nas estatais.

Estatísticas textuais, análise por especificidades, análise fatorial de correspondência, classificação hierárquica descendente, análise de similitudes e da nuvem de palavras foram os recursos que permitiram identificar esses aspectos (CAMARGO e JUSTO, 2013).

O contexto da relação entre as práticas e o desempenho foi investigado pela identificação de aspectos que permitiram compreender a relação entre a atuação dos agentes e o desempenho sustentável corporativo (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

A interpretação desse contexto foi efetuada com base na abordagem da Nova Administração Pública (BRYSON, CROSBY e BLOOMBERG, 2014), que estabeleceram as bases teóricas desses construtos em suas pesquisas.

O estudo realizado nessa tese foi de concepção construtivista, com abordagem pragmática, por ter pressuposto um contexto decorrente das práticas de governança, com o desempenho sustentável resultante dessas práticas (CRESWELL, 2010).

A concepção construtivista estabelece que os construtos representam meios e não fins da investigação (DE SORDI, 2017). Nessa tese, os construtos foram utilizados como meios para descobrir a relação entre a governança e o desempenho sustentável nas estatais.

Métodos baseados na concepção pragmática foram utilizados para que a investigação alcançasse seus fins (CRESWELL, 2010), qual foi identificar como o contexto das práticas de governança esteve relacionado ao desempenho sustentável nas estatais.

Por meio dessa tese, expandiu-se o conhecimento acerca da literatura que buscou investigar a relação entre a atuação governança e o desempenho sustentável corporativo em empresas públicas e sociedades de economia mista.

3.1 Participantes selecionados

As 197 estatais federais brasileiras apresentadas no panorama das estatais em 2020 foram selecionadas como universo da investigação. Esse total agrupava as estatais com subsidiárias atuando fora do país e que estavam em fase de cadastramento de informações.

O panorama é uma base mantida pelo Sistema de Informação das Estatais (SIEST) e pelo Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), vinculados a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do Ministério da Economia.

Das 197 estatais foram retiradas as subsidiárias e as que continham sede no exterior. Essas estatais foram retiradas devido receberem influência direta do contexto institucional de suas controladoras e por estarem situadas em outro ambiente legal e normativo.

O panorama (2020) havia apresentado 151 empresas subsidiárias do Banco do Brasil S.A. (BB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa, Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás) e Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás).

Com a retirada das subsidiárias, permaneceram as 46 estatais de controle direto da União na pesquisa, conforme panorama das estatais em 2020 (SEST, 2020), dentre as quais 20 configuravam como sociedades de economia mista e 26 como empresas públicas.

O triênio 2017-2019 foi escolhido devido a variação na quantidade de estatais com informações cadastradas no panorama. Para que isso não inviabilizasse a pesquisa, foram selecionadas apenas as estatais com informações cadastradas entre 2017 e 2019.

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, conforme a Tabela 1 apresenta.

Tabela 1 – Estatais participantes do estudo por natureza

ESTATAIS	NATUREZA
1. Banco da Amazônia S/A - Banco da Amazônia	Sociedade de economia mista
2. Banco do Brasil S/A – BB	Sociedade de economia mista
3. Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB	Sociedade de economia mista
4. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	Empresa pública
5. Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobras	Sociedade de economia mista
6. Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S/A – CEITEC	Empresa pública
7. Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA	Sociedade de economia mista
8. Autoridade Portuária de Santos – CODESP	Sociedade de economia mista
9. Empresa Brasil de Comunicação – EBC	Empresa pública
10. Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural – PPSA	Empresa pública
11. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT	Empresa pública
12. Empresa Brasileira de Hemoderivados – HEMOBRÁS	Empresa pública
13. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO	Empresa pública
14. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA	Empresa pública
15. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH	Empresa pública
16. Empresa de Pesquisa Energética – EPE	Empresa pública
17. Empresa de Planejamento e Logística S/A – EPL	Empresa pública
18. Empresa Gestora de Ativos – EMGEA	Empresa pública
19. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	Empresa pública
20. Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HCPA	Empresa pública
21. Hospital Nossa Senhora da Conceição S/A – CONCEIÇÃO	Sociedade de economia mista
22. Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL	Empresa pública
23. Indústrias Nucleares do Brasil S/A – INB	Sociedade de economia mista
24. Nuclebrás Equipamentos Pesados S/A – NUCLEP	Sociedade de economia mista
25. Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS	Sociedade de economia mista
26. Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	Empresa pública
27. Telecomunicações Brasileiras S/A - TELEBRAS	Sociedade de economia mista

Fonte: adaptado do Panorama das Estatais (2020).

As 27 estatais participantes encontram-se distribuídas entre as cinco regiões do Brasil, localizadas nos estados do Pará (1)⁶, Goiás – Distrito Federal (12), Ceará (1), Rio de Janeiro (8), Santa Catarina (3), Espírito Santo (1) e São Paulo (1).

A SEST classificou essas estatais por tipo de controle acionário, dependência de recursos e setores de atuação e as apresentou no panorama, junto a informações referentes a composição de suas governanças e a seus dados contábeis, orçamentários e de gestão.

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.

As áreas das 22 estatais que atuavam no setor produtivo estiveram distribuídas entre os setores de energia (1)⁷, indústria de transformação (5), portuário (2), comunicações (3), petróleo, gás e derivados (2), transportes (1) e pesquisa, desenvolvimento e planejamento (3).

Além destes, algumas das 22 estatais estiveram distribuídas entre os setores de saúde (3), comércio e serviços (1) e serviços financeiros (1), apesar da estatal que prestava serviços financeiros enquadrar-se como atuante no setor produtivo (SEST, 2020).

A indústria de transformação, com cinco estatais, foi o setor que agrupou o maior número de empresas, seguido dos setores de comunicação, pesquisa, desenvolvimento e planejamento; e saúde, em que cada um desses setores agrupou três estatais.

As áreas de atuação das 5 empresas do setor financeiro incluíram: gestão de cobrança e recuperação de crédito, serviços comerciais bancários, administração de consórcios, gestão de ativos e de investimentos, distribuição de títulos e valores mobiliários.

As estatais do setor financeiro também prestavam operações de arrendamento mercantil, gestão de desenvolvimento e operações de microcrédito e de capitalização de empreendimentos controlados por grupos privados; além da gestão de carteiras de ativos.

3.2 Procedimentos para coleta dos dados

⁶ Os números entre os parênteses correspondem a quantidade de estatais situadas nos respectivos estados do Brasil, conforme mapa dinâmico apresentado no panorama das estatais (SEST, 2020).

⁷ Os números entre os parênteses, ao final de cada área, representam a quantidade de estatais agrupadas por área de atuação, conforme panorama das estatais em 2020.

Os relatórios de gestão foram selecionados como fonte de dados para identificar as práticas desempenhadas pela governança, categorizar os índices de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo; e efetuar as análises pelo *Iramuteq*®.

Das 27 estatais, 17 apresentaram seus relatórios no modelo de relato integrado, com informações acerca do perfil da governança, sua estratégia e visão, práticas de controle e conformidade; e seu desempenho econômico, social e ambiental.

As estatais passaram a publicar seus relatórios de gestão no modelo de relato integrado decorrente da decisão normativa nº 178 do TCU publicada em 2019, o que explica o aumento do número de relatórios de gestão publicados no modelo de relato integrado nesse ano.

Os relatórios de gestão de 2017 e 2018, elaborados em conformidade a instrução normativa nº63/2010 do TCU, também apresentavam informações acerca da governança e do desempenho sustentável, o que permitiu esses relatórios serem analisados junto aos de 2019.

Os relatórios de gestão no modelo de relato integrado e da instrução normativa nº 63, continham seções destinadas as práticas executadas pela governança e ao desempenho sustentável alcançado pelas estatais no tripé das dimensões econômica, ambiental e social.

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.

A maneira como as práticas executadas pela governança foi identificada e os índices de governança e do desempenho sustentável foram construídos, foram apresentados na subseção 3.3 Identificação das práticas de governança e categorização de índices.

A maneira como o *corpus* foi elaborado foi apresentada na subseção 3.4 Construção do *ranking* das estatais e do *corpus* textual para identificar o contexto das práticas de governança e de sua relação com o desempenho sustentável.

Os relatórios de gestão foram coletados nos *websites* institucionais das 27 estatais, encaminhados pelo panorama das estatais (SEST, 2020), por meio da extensão denominada “Visão geral” (SEST, 2020).

Essa extensão permitiu o acesso as informações institucionais dessas empresas, ao tipo de controle acionário pelo quais foram classificadas, dependência de recursos e setor de atuação, incluindo dados referentes a composição da governança, contábeis e orçamentários.

Ainda nessa extensão, cada empresa dispôs de uma seção específica que conteve, além das informações acima mencionadas, um *link*⁸ que permitiu o acesso direto aos *websites* institucionais das estatais como primeira opção de acesso.

A visão geral forneceu outras informações de interesse do estudo como a evolução do quadro de pessoal efetivo, indicadores econômico-financeiros, composição do conselho fiscal, de administração e da direção executiva; dados contábeis e orçamentários e atos constitutivos.

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

A análise dos relatórios de gestão foi efetuada para identificar as práticas executadas pela governança das estatais e para categorizar seus índices e os do desempenho sustentável corporativo por dimensão econômica, ambiental e social.

As práticas de governança e do desempenho sustentável foram identificadas e seus índices construídos mediante leitura prévia dos relatórios e identificação das recomendações do código do IBGC (2015) e do Padrão Global da GRI (2016) atendidas pelas estatais.

As práticas atendidas pela governança foram quantificadas pelas unidades estabelecidas pelo IBGC (2015): conselho de administração, conselho fiscal, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna.

⁸ *Link* para acesso direto ao Panorama das Estatais (SEST, 2020): <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br>

Inicialmente, essa quantificação viabilizou a análise descritiva acerca de como e quais práticas foram desempenhadas pelos conselhos e comitês de governança das estatais com base no código do IBGC (2015).

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.

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.

Os recursos da estatística descritiva na pesquisa qualitativa servem para sistematizar o conteúdo de relatórios de maneira a possibilitar ao pesquisador atribuir significado as informações apresentadas e interpretá-las (SILVA e FOSSÁ, 2015).

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 governança⁹, 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;

IPGAI: Índice de Práticas de Governança da Auditoria Interna.

⁹ O cálculo de como os índices por unidades de governança estabelecidas pelo Código de Melhores Práticas do IBGC (2015) foram construídos, serão apresentados no Apêndice A, junto ao detalhamento das melhores práticas recomendadas pelo código e adaptadas ao estudo.

O IPGE foi construído para que a correlação entre ele e os demais índices de práticas de governança pudessem ser analisados, a fim de que a maneira como a governança atuou nas estatais fosse constatada.

A construção dos índices do desempenho sustentável corporativo partiu da leitura prévia aos relatórios de gestão para identificar como as estatais atenderam as diretrizes econômicas, ambientais e sociais dos padrões 200, 300 e 400 da GRI (GRI, 2016).

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.

O somatório das diretrizes por índices econômicos, ambientais e sociais viabilizou o uso da média, moda, mediana, desvio médio e a correlação de *Pearson* para identificar como o desempenho sustentável corporativo foi alcançado nas estatais.

Os índices econômicos, ambientais e sociais foram calculados pela média aritmética do somatório das diretrizes atendidas por dimensão. A média dos índices permitiu aprofundar a análise da relação entre a atuação da governança e o desempenho sustentável nas estatais.

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.

O grupo de indicadores econômicos do padrão 200 foi calculado para que o contexto do desempenho sustentável corporativo alcançado pela estatal na dimensão econômica fosse evidenciado, mediante equação apresentada a seguir:

$$GRI\ 201: ((201 - 1 * 0,25) + (201 - 2 * 0,25) + (201 - 3 * 0,25) + (...))$$

O indicador econômico (GRI 200) do Padrão Global da GRI (2016) foi construído por meio de uma nova média ponderada calculada entre o grupo de indicadores econômicos do padrão 200 pela seguinte equação:

$$GRI\ 200: ((GRI\ 201 * 0,25) + (GRI\ 202 * 0,25) + (GRI\ 203 * 0,25) + (...))$$

O indicador do padrão 200 permitiu constatar como as práticas econômicas desempenhadas pela governança das estatais contribuíram para o alcance de seu desempenho sustentável corporativo.

O grupo de indicadores ambientais do padrão 300 (GRI, 2016) foi calculado para que o contexto do desempenho sustentável corporativo alcançado pela estatal na dimensão ambiental fosse evidenciado, mediante equação apresentada a seguir:

$$GRI\ 301: ((301 - 1 * 0,33) + (301 - 2 * 0,33) + (301 - 3 * 0,34) + (...))$$

O indicador ambiental (GRI 300) do Padrão Global da GRI (2016) foi construído por meio de uma nova média ponderada calculada entre o grupo de indicadores ambientais do padrão 300 pela seguinte equação:

$$GRI\ 300: ((GRI\ 301 * 0,25) + (GRI\ 302 * 0,25) + (GRI\ 303 * 0,25) + (...))$$

O indicador do padrão 300 permitiu constatar como as práticas ambientais desempenhadas pela governança das estatais contribuíram para o alcance de seu desempenho sustentável corporativo.

O grupo de indicadores sociais do padrão 400 (GRI, 2016) foi calculado para que o contexto do desempenho sustentável corporativo alcançado pela estatal na dimensão social fosse evidenciado, mediante equação apresentada a seguir:

$$GRI\ 401: ((401 - 1 * 0,33) + (401 - 2 * 0,33) + (401 - 3 * 0,34) + (...))$$

O indicador social (GRI 400) do Padrão Global da GRI (2016) foi construído por meio de uma nova média ponderada calculada entre o grupo de indicadores sociais do padrão 400, pela seguinte equação:

$$GRI\ 400: ((GRI\ 401 * 0,25) + (GRI\ 402 * 0,25) + (GRI\ 403 * 0,25) + (...))$$

O indicador do padrão 400 permitiu constatar como as práticas sociais desempenhadas pela governança das estatais contribuíram para o alcance de seu desempenho sustentável corporativo.

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 Construção dos *rankings* das estatais e do *corpus* textual para verificar a relação entre as práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo

Após cálculo 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 quatro *rankings* foram construídos: dois para evidenciar a classificação dos resultados do IPGE e IDSC por empresas públicas; e outros dois para evidenciar essa classificação por sociedades de economia mista.

As ordens de classificação das estatais nos *rankings* do IPGE e do IDSC foram inseridas como variáveis no *corpus* textual. O *corpus* foi o meio pelo qual as seções de governança e do desempenho sustentável dos relatórios foram analisadas pelo *Iramuteq*®.

Para que fosse possível ao *Iramuteq*® efetuar análises do conteúdo, as seções foram estruturadas no formato de um *corpus* formado pelo conjunto de textos de todos os relatórios codificados na linguagem exigida pelo *software* para análise (FERNANDES, 2016).

Os textos das seções dos relatórios de gestão foram formatados de maneira corrida, sem mudança ou quebra de linha e as características das estatais foram inseridas no *corpus* como variáveis de identificação para averiguar seu papel no contexto das estatais.

A relação entre as características das estatais e o conteúdo das seções dos relatórios de gestão, sistematizados pelo *Iramuteq*®, permitiram identificar o contexto das práticas de governança; e entre elas e o desempenho sustentável corporativo.

A identificação dos textos das seções dos relatórios por estatais foi inserida no *corpus* textual como variáveis de identificação dessas empresas, junto a sua classificação nos *rankings* IPGE e IDSC por meio de linhas de comando (*****)¹⁰.

¹⁰ As linhas de comando são representadas por quatro asteriscos (*****) e consistem em um recurso de identificação dos indivíduos participantes da pesquisa pelo *Iramuteq*® no *corpus*. As características atribuídas/pertencentes aos indivíduos são representadas por um asterisco (*) inserido após as linhas de comando no *corpus*.

As outras variáveis introduzidas no *corpus* foram: tipo de controle acionário, dependência de recursos, setor de atuação, região, estado e ano de publicação dos relatórios pelas estatais, o que permitiu levantar evidências acerca dos aspectos institucionais.

O contexto das práticas foi estudado mediante a relação evidenciada pelo *Iramuteq*® entre os aspectos institucionais das estatais, de seus relatórios, da atuação da governança e do desempenho sustentável alcançado no tripé econômico, ambiental e social.

3.5 Procedimentos para análise das práticas identificadas e índices categorizados

3.5.1 Análise descritiva das práticas e índices de práticas de governança categorizados

A análise descritiva foi realizada com recursos da estatística descritiva aplicados às práticas do IBGC (2015), diretrizes do Padrão Global da GRI (2016) atendidas, índices de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo nas 27 estatais.

A média, moda, mediana, desvio médio e o coeficiente de correlação de *Pearson* (ρ) foram calculados para viabilizar a análise do contexto das práticas executadas pela governança e do desempenho sustentável.

Foram calculados os totais de práticas executadas por cada conselho de administração, conselho fiscal, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna; e o total de práticas executadas pelas unidades das 27 estatais.

O cálculo dos totais das práticas executadas por unidades de governança e por estatais foram efetuados, para que posteriormente seus percentuais, médias, modas, medianas e desvios médios fossem calculados.

A média aritmética (M_a) foi calculada para verificar qual a média do total de práticas executadas por unidades de governança e por estatais. O objetivo foi levantar evidências acerca de como elas foram executadas pelos conselhos e comitês de governança das estatais.

O cálculo da média aritmética foi efetuado pela divisão entre o somatório das práticas executadas por unidades de governança e o total de práticas do código do IBGC (2015) recomendadas para cada uma dessas unidades (BROOKS, 2014), conforme Apêndice A.

Outra média foi calculada entre o somatório das práticas executadas por todas as unidades de governança e o total de práticas recomendadas pelo IBGC (2015), para identificar a média do total de práticas executadas por estatais.

A moda (M_o) foi calculada por unidades de governança e por estatais para verificar o total de práticas executadas com maior frequência; e a mediana (M_d), para identificar como os totais estavam posicionadas por unidades e por estatais em *rankings*.

O desvio médio (σ) foi calculado para verificar qual o total de práticas esteve mais distante da média do total de práticas executadas por unidades de governança e por estatais (BUSSAB e MORETTIN, 2013).

Inicialmente, os valores médios do IPGCA, IPGCF, IPGD, IPGCA e IPGAI foram calculados 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*.

O desvio médio foi calculado para verificar quais índices estiveram mais distantes de sua média por unidades de governança e por estatais; e como estiveram distribuídos em torno das médias dos índices.

Os valores médios do IPGE foram calculados para levantar evidências acerca da atuação da governança nas estatais. Além da média, a moda e a mediana foram calculadas para verificar seu valor mais frequente e qual sua posição em *ranking*.

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.

A média, moda, mediana e o desvio médio entre os índices de práticas de governança e por estatais permitiu constatar como a governança das estatais atuou. Esse contexto foi aprofundado pela análise dos níveis de correlação de *Pearson*.

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 (FILHO et al., 2014).

A direção e magnitude dos níveis de correlação entre os índices por unidades e por estatais foram medidos pelos sinais e valores dos coeficientes. Sinais positivos/negativos e valores altos/baixos indicaram como as práticas estavam associadas por unidades nas estatais.

3.5.2 Análise descritiva das diretrizes, índices e indicadores econômico, ambiental e social do Padrão Global (GRI, 2016)

A análise descritiva das diretrizes dos padrões 200, 300 e 400 atendidos, índices (201-1, (...), 301-1, (...), 401-1, (...)), grupos de indicadores (GRI 201, (...)) e indicadores GRI 200, GRI 300 e GRI 400 foi efetuada com a estatística descritiva.

A média, moda, mediana, desvio médio e o coeficiente de correlação de *Pearson* (ρ) foram utilizados para identificar como o desempenho sustentável corporativo foi alcançado nas estatais, sob o enfoque da contabilidade gerencial.

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.

A média aritmética foi calculada entre o total de diretrizes atendidas por índices e por grupo de índices para verificar qual a média de diretrizes executadas pelas estatais. O objetivo foi identificar como as estatais atuaram para alcançar o desempenho sustentável.

A média aritmética foi calculada entre o somatório das diretrizes atendidas por índices e por seus grupos, e os totais de diretrizes para cada índice e seu grupo no padrão econômico (GRI 200), ambiental (GRI 300) e social (GRI 400), conforme apresentados no Apêndice B.

Outra média foi calculada entre o somatório das diretrizes atendidas por grupos de índices e o total de diretrizes estabelecidas pela GRI (2016) para os grupos dos indicadores (GRI 201, GRI 202, (...)) para identificar a média do total de diretrizes por dimensões.

A moda foi calculada entre o total de diretrizes atendidas por índices e por seus grupos para verificar as que foram atendidas com maior frequência; e a mediana, para identificar como os totais de diretrizes estavam posicionados por índices e por grupos.

O desvio médio foi calculado para verificar qual o total de diretrizes por índices, e por seus grupos, estiveram mais distantes da média do total de diretrizes atendidas por índices e por seus grupos GRI 201, GRI 202, (...).

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).

A moda e a mediana foram calculadas para verificar o valor mais frequente apresentado pelos índices por grupos de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI 201, GRI 202, (...)); e para identificar como eles estavam posicionados em *rankings*.

O desvio médio foi calculado para verificar quais índices estiveram mais distantes da média por grupos de indicadores e como estiveram distribuídos em torno das médias calculadas para os índices.

A média, moda, mediana e o desvio médio entre os índices por grupos de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI 201, GRI 202, (...)) permitiu constatar a relação entre a governança e o desempenho sustentável alcançado por dimensões.

A análise desse contexto foi aprofundada pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os índices dos grupos dos indicadores econômicos (GRI 201, (...)), ambientais (GRI 301, (...)) e sociais (GRI 401, (...)) do Padrão Global da GRI (2016).

Os níveis de correlação entre os índices econômicos, ambientais e sociais (201-1, (...), 301-1, (...), 401-1, (...)) também foram analisados por grupos de indicadores, para verificar como as ações econômicas e socioambientais estavam linearmente associadas nas estatais.

Os valores médios dos indicadores econômicos (GRI 201, (...)), ambientais (GRI 301, (...)) e sociais (GRI 401, (...)) foram calculados para evidenciar qual a média de atendimento das estatais ao Padrão Global da GRI (2016) por dimensões.

A moda e a mediana foram calculadas para verificar o valor mais frequente apresentado pelos indicadores econômicos (GRI 201, (...)), ambientais (GRI 301, (...)) e sociais (GRI 401, (...)); e para identificar como eles estão posicionados em *rankings*.

O desvio médio foi calculado para verificar quais indicadores estiveram mais distantes de suas médias por dimensão; e como estiveram distribuídos em torno das médias calculadas para os índices por dimensão.

A média, moda, mediana e o desvio médio entre os indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI 201, GRI 202, (...)), permitiram constatar como a governança das estatais atuou e o desempenho sustentável foi alcançado por dimensões.

O desempenho sustentável foi analisado pelo coeficiente de correlação de *Pearson* por grupos de indicadores econômicos (GRI 201, (...)), ambientais (GRI 301, (...)) e sociais (GRI 401, (...)), e entre eles, para verificar como estavam linearmente associados nas estatais.

Os valores 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 no contexto do desempenho sustentável.

A moda e a mediana foram calculadas para verificar o valor mais frequente dos indicadores econômicos, ambientais e sociais apresentados pelas estatais, e qual a posição deles quando estruturados no formato de dados em *ranking*.

O desvio médio foi calculado para verificar quais indicadores estiveram mais distantes de suas médias e como estiveram distribuídos em torno dos valores médios calculados para os índices nas três dimensões.

A média, moda, mediana e o desvio médio entre os indicadores econômicos (GRI 200), ambientais (GRI 300) e sociais (GRI 400) permitiu constatar como as estatais se apresentaram a título de desempenho econômico, ambiental e social.

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 nas estatais.

Os valores médios do IDSC também foram calculados para levantar evidências acerca do desempenho sustentável das estatais. Além da média, a moda e a mediana, foram calculadas para verificar seu valor mais frequente e qual sua posição em *ranking*.

O desvio médio foi calculado para verificar quais IDSCs estiveram mais distantes de suas médias e como estiveram distribuídos em torno de suas médias calculadas por índices nas três dimensões.

A média, moda, mediana e o desvio médio dos IDSCs permitiu constatar qual o desempenho sustentável alcançado pelas estatais; e seu contexto foi analisado pelas correlações entre seus IDSCs e indicadores econômicos, ambientais e sociais.

3.5.3 Análise descritiva da relação entre os índices de práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo

A análise descritiva da relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável foi efetuada pelos coeficientes de correlação de *Pearson* entre os índices de práticas de governança e do desempenho sustentável por dimensões.

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 Procedimentos para análise da relação entre o contexto das práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo

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

As estatísticas textuais serviram para que o conteúdo das seções de governança e do desempenho sustentável nos relatórios de gestão fossem identificados no *corpus* (2017-2019) e previamente conhecidos por intermédio do *software* (CAMARGO e JUSTO, 2013).

As estatísticas textuais apresentaram a relação entre os textos do *corpus*, palavras mais significativas e o contexto em que foram utilizadas nos relatórios, para identificar o contexto da governança; e o desempenho sustentável corporativo.

As estatísticas textuais evidenciaram as intenções de sentido do conteúdo dos textos pela frequência de uso das palavras e significância atribuída pelo *Iramuteq*® a elas, com base na quantidade de vezes em que apareceram no *corpus*.

As estatísticas evidenciaram como os textos das seções dos relatórios de gestão foram construídos e quais aspectos institucionais puderam ser identificados por meio das palavras utilizadas pelos agentes de governança nesses relatórios.

A análise por especificidades associou os textos às posições das palavras e das estatais no plano fatorial, o que aprofundou a análise da relação entre os aspectos institucionais identificados pelas estatísticas textuais, no contexto da governança e do desempenho.

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 (BALTAZAR, 2016).

A análise por especificidades e fatorial permitiu investigar o quão próximo se encontrou o conteúdo das seções dos textos analisados às estatais, por meio da apresentação do *corpus* em intenções de sentido.

As intenções de sentido evidenciaram as palavras e os trechos agrupados sob a influência do contexto de seu uso, o que permitiu identificar práticas de governança e aspectos do desempenho sustentável nas estatais sob a lente institucional.

O contexto das práticas de governança e aspectos do desempenho sustentável sob a influência do contexto do uso das palavras, foi interpretado sob as lentes da nova abordagem e da sociologia institucional (MEYER e ROWAN, 1977).

As intenções dos agentes da governança em justificar um desempenho sustentável alcançado como fruto de sua atuação racional (SIMON, 1976) ou pela execução de normas (DiMAGGIO e POWELL, 2005) foi a base da investigação do contexto.

O contexto da relação entre as práticas e o desempenho foi analisada via relação entre palavras mais significativas; e os segmentos de texto foram reagrupados por intenções de sentido.

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 ter estabelecido distinções entre as palavras mais significativas, os contextos específicos nos textos e as intenções de sentido com que foram utilizadas nos relatórios.

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.

A nuvem de palavras evidenciou como o contexto da relação entre as práticas e o desempenho sustentável estavam estruturados por meio das palavras chaves identificadas e contextualizadas no *corpus* textual.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados das análises serão apresentados conforme ordem apresentada na seção 3 Metodologia, de modo que a primeira subseção apresentará as práticas de governança identificadas e o resultado de seus índices e do desempenho sustentável nos anos do triênio.

As subseções 4.1 a 4.3 apresentarão como os objetivos específicos traçados para o estudo foram alcançados. Cada uma dessas respostas será apresentada e contextualizada em suas respectivas ordens, conforme subseção 1.2.2 Objetivos específicos.

4.1 Práticas de governança identificadas e resultados dos índices de governança e do desempenho sustentável corporativo das estatais.

4.1.1 Práticas identificadas e índices por unidades de governança

Em 2017, os conselhos de administração encontravam-se implementados nas 27 estatais e todos eles reconheceram fornecer o direcionamento estratégico, além de monitorarem e apoiarem as diretorias na implementação de ações estratégicas.

Os conselhos das 27 estatais reconheceram aprovar políticas e diretrizes que afetavam a estatal como um todo, além de participarem das decisões de projetos de investimento de capital com impacto relevante no valor da estatal.

Os conselhos de todas as estatais também afirmaram assegurar que as demonstrações financeiras expressassem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial das empresas naquele ano.

Dentre os conselhos das 27 estatais, 26 definiram estratégias e tomaram decisões que protegeram e valorizaram a estatal, além de otimizarem o retorno do investimento no longo prazo e equilibrarem as expectativas das partes interessadas.

Os conselhos dessas 26 empresas também estabeleceram formas permanentes de monitorar se as decisões e as ações empresariais, inclusive, seus resultados e impactos diretos e indiretos, estavam alinhadas aos princípios e valores da estatal.

Os conselhos de 25 estatais afirmaram sempre decidir em favor do melhor interesse da estatal, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Além disso, beneficiaram essas partes de maneira proporcional ao vínculo que possuíam com a estatal.

Os conselhos também afirmaram estimular a reflexão estratégica de maneira constante, além de afirmar se manter atentos às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação das estatais em 2017.

Os conselhos afirmaram fortalecer continuamente as competências organizacionais, além de adicionarem novas competências que fossem necessárias para enfrentar desafios estratégicos; e as reformularam para adaptar a estatal às mudanças externas.

Esses conselhos também monitoraram o desempenho financeiro e a atuação da diretoria nessas estatais, implementaram tecnologias e processos inovadores para manter a estatal competitiva, além de escolherem e avaliaram as empresas de auditoria independente.

Em 24 estatais, os conselhos de administração foram responsáveis por identificar, discutir e garantir a disseminação de valores e princípios nas empresas, além de defini-los; e foram responsáveis por assegurar a diretoria no controle e mitigação dos riscos.

Por outro lado, somente 14 estatais afirmaram solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, especialmente, ao se tratar de especialistas externos, considerando outros profissionais além dos auditores independentes.

O conselho de 8 estatais possuía um planejamento sucessório de conselheiros, de diretores-presidentes e de membros da diretoria, de 6, se reportaram a aprovação de fusões e aquisições em seus relatórios; e de 4, afirmaram não interferir em assuntos operacionais.

Em 2018, todas as estatais afirmaram decidir em favor do melhor interesse da estatal, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros; e permaneceram orientando a diretoria na implementação das diretrizes estratégicas nas estatais.

Ainda em 2018, todas as estatais aprovaram políticas e diretrizes que afetaram a empresa como um todo e participaram de decisões de projetos de investimento de capital com impacto relevante para as empresas.

Os conselhos de todas as estatais também permaneceram assegurando que as demonstrações financeiras expressassem a situação econômica, financeira e patrimonial das estatais com fidelidade e clareza.

Diferente de 2017, os conselhos de 26 estatais beneficiaram as partes interessadas de maneira proporcional ao vínculo que possuíam com a estatal; e somente 25 monitoraram se as decisões e os resultados estavam alinhados aos princípios e valores da estatal.

Os conselhos de 26 estatais afirmaram garantir que os temas de sustentabilidade estivessem vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios da estatal.

Ademais, os conselhos de 26 estatais asseguraram a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantiveram a estatal competitiva e atualizada às práticas de mercado e de governança.

O conselho de 25 estatais afirmou identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios das empresas em 2018, diferente de 2017, em que somente 24 conselhos afirmaram ter executado essa prática.

Os conselhos de 25 estatais estabeleceram formas permanentes de monitorar se as decisões e os resultados estavam alinhados aos princípios e valores das empresas; e estimulou a reflexão estratégica para se manter atento às mudanças no ambiente de negócios.

Diferente de 2017, somente os conselhos de 23 estatais fortaleceram as competências organizacionais de maneira contínua, inclusive adicionando as que fossem necessárias para enfrentar desafios estratégicos; e as reformulou para adaptar a estatal às mudanças externas.

Os conselhos de 25 estatais permaneceram monitorando o desempenho financeiro e operacional; e a atuação da diretoria das estatais em 2018, além de escolher e avaliar a empresa de auditoria independente.

Ainda em 2018, os conselhos de 24 estatais preservaram, reforçaram e promoveram transformações na cultura e na identidade das empresas, além de definirem a política de remuneração e incentivos da diretoria; e avaliarem seu desempenho.

Tanto em 2017 como em 2018, os conselhos de 24 estatais permaneceram assegurando que a diretoria mitigasse e controlasse os riscos das empresas, além de revisar periodicamente suas práticas de governança.

Em 2018, um conselho de uma estatal passou a dispor de um planejamento para o processo sucessório de conselheiros, do diretor-presidente e de membros da diretoria, em que somente 8 afirmaram ter executado essa prática em 2017.

Um conselho de uma estatal passou a solicitar informações de profissionais externos, além dos auditores independentes, para auxiliar no cumprimento de suas funções; e somente dois conselhos se reportaram a aprovação de fusões ou aquisições em seus relatórios.

Em 2019, os conselhos de administração de todas as estatais afirmaram definir estratégias e tomar decisões que protegeram e valorizaram a estatal, diferente de 2017 e 2018, em que os conselhos de 26 estatais afirmaram ter executado essa prática.

Os conselhos das 27 estatais permaneceram aprovando políticas e diretrizes que afetaram a estatal como um todo; e passaram a vincular temas de sustentabilidade às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios.

Todos os conselhos permaneceram participando das decisões de projetos de investimento com impacto relevante para o valor das estatais; e asseguraram que as demonstrações financeiras expressassem a situação patrimonial e econômica das estatais.

Diferente dos anos anteriores, os conselhos de 26 estatais afirmaram decidir em favor do melhor interesse da estatal, independentemente de partes que indicaram ou elegeram seus membros; e definiram princípios, propósitos e valores para a estatal.

Os conselhos de 26 estatais permaneceram estabelecendo formas de monitorar se as decisões e as ações estavam alinhadas aos seus princípios e valores; e beneficiaram as partes interessadas de maneira proporcional ao vínculo que possuíam com a estatal.

Ainda em 2019, três conselhos passaram a estabelecer diretrizes, apoiar e monitorar a diretoria das estatais na implementação de ações estratégicas; e dois conselhos passaram a promover transformações na cultura e na identidade das estatais a que pertenciam.

Um conselho passou a estimular a reflexão estratégica e a estar atento as mudanças no ambiente de negócios das estatais. 26 conselhos permaneceram implementando tecnologias e processos inovadores para manter a estatal competitiva e atualizada.

Os conselhos de 25 estatais permaneceram assegurando a disseminação de valores e princípios nas estatais; monitorando seu desempenho financeiro, a atuação de suas diretorias, a escolha e a avaliação das empresas de auditoria independente em 2019.

Por outro lado, somente um conselho de administração planejou o processo sucessório de conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria na estatal; e passou a aprovar o processo de fusões e aquisições, diferente de 2018, em que 6 conselhos haviam executado essa prática.

Dois conselhos deixaram de solicitar informações a profissionais externos, além dos auditores independentes; e somente os conselhos de quatro estatais permaneceram afirmando não ter interferido em assuntos operacionais em 2019.

A média das práticas executadas pelos conselhos de administração das estatais no triênio foi de aproximadamente 65 práticas, com uma média de 21 práticas executadas em 2017 e 2018; e de 22 executadas em 2019.

A ausência de grandes variações entre as médias das práticas executadas no triênio evidenciou um comportamento parecido entre os conselhos de administração das estatais, inclusive, quanto a natureza e a forma com que foram executadas.

Esse resultado levanta evidências da existência de isomorfismos na atuação dos conselhos nas estatais, visto que as mesmas práticas podem ter sido executadas no triênio devido leis que obrigaram sua execução, além da ação racional de seus agentes.

As evidências do isomorfismo normativo são sustentadas pela atuação não racional dos agentes percebida através do pouco planejamento para a sucessão de seus cargos nas estatais ou da falta de revisão das práticas de governança já implementadas por eles nos anos.

As práticas mais executadas pelos conselhos se trataram da definição de estratégias e da tomada de decisões que protegessem e valorizassem a estatal e do estabelecimento de formas permanentes de monitorar o alinhamento entre as decisões e os princípios das estatais.

Além dessas, a disseminação de valores e princípios, seguidas do estímulo a reflexão estratégica constante quanto a mudança no ambiente de negócios e do monitoramento do desempenho financeiro, operacional e da atuação da diretoria foram as mais executadas.

As que apresentaram um maior distanciamento da média das que foram executadas se trataram da vinculação dos temas de sustentabilidade às escolhas estratégicas; e da escolha e avaliação das empresas de auditoria independente.

Além dessas, o estímulo a reflexão estratégica acerca das mudanças no ambiente de negócios, promoção da cultura organizacional centrada em princípios da estatal e a proposição de medidas corretivas previstas nos códigos de conduta também apresentaram maior desvio.

Esses resultados corroboram a existência de isomorfismos na atuação dos conselhos de administração, ao revelar que as práticas mais utilizadas e com maior desvio podem ser utilizadas pelos conselhos como justificativa para se apresentarem com melhor desempenho.

Os conselhos possuem um maior interesse em se apresentarem mais protetores e cuidadosos com as organizações, além de se apresentarem mais sustentáveis e com um melhor cumprimento de seus códigos de conduta, apesar da pouca execução dessas práticas nos anos.

Em 2017, todas as diretorias afirmaram ser orientadas e supervisionadas pelos conselhos de administração das estatais, o que corroborou as afirmações prestadas pelos conselhos nos relatórios de gestão nesse ano.

As diretorias de todas as estatais também afirmaram ter suas responsabilidades, autoridades e atribuições definidas com clareza e objetividade no estatuto ou contrato social, nos casos em que houveram membros independentes contratados.

As diretorias de 26 estatais estabeleceram processos, políticas e indicadores que garantiram condições de avaliar o padrão de conduta dos indivíduos observados nas operações da estatal e desdobraram os princípios das estatais em políticas e procedimentos formais.

Além disso, essas 26 diretorias também afirmaram responder colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pelos seus membros e prestaram contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e ao conselho de administração sempre que foram solicitados.

Por outro lado, somente as diretorias de 18 estatais afirmaram disseminar a cultura organizacional e reforçar os valores e princípios das empresas; e de 13 estatais, afirmaram possuir um conjunto de alçadas de decisão formalizadas em documentos organizacionais.

Em 2018, a diretoria de uma estatal deixou de afirmar ter suas responsabilidades, autoridades e atribuições definidas com clareza e objetividade no estatuto/contrato social; e duas empresas passaram a planejar, organizar e controlar recursos para gerar valor.

As diretorias de duas estatais deixaram de afirmar sua orientação e supervisão pelo conselho de administração em 2018; e de uma estatal, deixou de mencionar o desdobramento de princípios e valores em políticas e procedimentos formais em seu relatório.

As diretorias de 26 estatais permaneceram estabelecendo processos, políticas e indicadores que garantiram condições de avaliar o padrão de conduta dos indivíduos nas operações das empresas e respondendo colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto.

Além de estabelecer indicadores e responder por decisões em conjunto, essas diretorias permaneceram prestando contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e ao conselho de administração, sempre que foram solicitados em 2018.

As diretorias de duas estatais passaram a disseminar a cultura organizacional e a reforçar os valores e os princípios da estatal, em que somente 18 haviam informado executar essa prática em 2017.

Por outro lado, as diretorias de duas estatais deixaram de estabelecer um conjunto formal de alçadas de decisão em documentos organizacionais, visto que 13 diretorias haviam informado ter executado essa prática também em 2017.

Em 2019, as diretorias de todas as estatais estabeleceram processos, políticas e indicadores para avaliar o padrão de conduta dos indivíduos nas operações da estatal, diferente de 2017 e 2018, em que 26 afirmaram ter executado essa prática.

As diretorias de 26 estatais estabeleceram formas de monitorar o alinhamento entre suas decisões, ações e impactos e os valores e princípios da estatal em 2019; e 25 diretorias afirmaram ser orientadas e supervisionadas pelos conselhos de administração.

A diretoria de uma estatal deixou de prestar contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e ao conselho de administração sempre que foram solicitados e deixou de mencionar a definição clara de suas responsabilidades e atribuições no estatuto/contrato social.

As diretorias de duas estatais deixaram de responder colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pelos demais membros da unidade em 2019; e 11 permaneceram com seu conjunto de alçadas de decisão formalizados em documentos organizacionais.

Diferente dos anos anteriores, as diretorias de duas estatais passaram a propor medidas corretivas e punitivas previstas nos códigos de conduta para os indivíduos no caso de desvios, visto que somente 21 executaram essa prática em 2017 e 2018.

A média de práticas executadas pelas diretorias no triênio foi de 29 práticas, com uma média de 23 executadas em 2017, 2018 e 2019. Assim como os conselhos, a ausência de grandes variações entre as médias evidenciou um comportamento parecido das diretorias.

Esse resultado também levanta evidências da existência de isomorfismos na atuação das diretorias nas estatais, visto que as mesmas práticas podem ter sido executadas no triênio devido normas internas que obrigaram sua execução, além da ação racional de seus membros.

Comparadas aos conselhos, as diretorias apresentaram maiores variações entre a natureza das práticas executadas. Por se tratar de unidades subordinadas aos conselhos, as diretorias são mais susceptíveis a executarem ou deixarem de executar determinadas práticas.

A existência do isomorfismo normativo também foi percebida na atuação das diretorias mediante aspectos da não racionalidade identificados entre seus membros quando passaram a executar ou deixaram de executar determinadas práticas no triênio.

Dentre as mais executadas pelas diretorias estiveram o responder colegiadamente pelas decisões tomadas por seus membros em conjunto e o desdobramento de valores e princípios da estatal em políticas e procedimentos formais.

Além dessas, a proposição de medidas corretivas e punitivas previstas em códigos de conduta em casos de desvios e a definição de um conjunto formal de alçadas de decisão em documentos organizacionais também foram as mais executadas.

As práticas que apresentaram um maior distanciamento da média trataram da disseminação da cultura organizacional, reforço dos valores e princípios da estatal e da orientação e supervisão da diretoria pelo conselho de administração.

Além dessas, a existência de um regimento interno próprio, aprovado pelo conselho de administração, que tenha estabelecido a estrutura, funcionamento, papéis e responsabilidades das diretorias também apresentaram maior desvio médio.

Esses resultados corroboram a existência de isomorfismos na atuação dos diretores nas estatais, ao revelar que as práticas mais executadas e com maior desvio podem ter sido utilizadas pela diretoria como justificativa para apresentarem melhor atuação aos conselhos.

Os diretores das estatais possuíram um maior interesse em se apresentar mais responsáveis com as diretrizes recebidas pelos conselhos de administração; e mais eficientes quanto ao funcionamento, papéis e responsabilidades definidos por eles em regimento interno.

Cinco estatais não apresentaram um comitê de auditoria implementado em 2017, apesar de algumas delas terem informado que seus conselhos de administração estavam empreendendo ações para implementarem essa unidade entre 2018 e 2019.

Independente das que possuíam comitês de auditoria implementados, os comitês de 22 estatais possuíam sua existência e atribuições previstas em estatuto/contrato social; e de 17 tinham o objetivo de dar suporte ao monitoramento da qualidade dos controles internos.

Em 2017, os comitês de 17 estatais monitoraram o cumprimento das leis, regulamentos e dos sistemas de conformidade; e 16 deles, supervisionaram a estrutura das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão das empresas.

Os comitês de 15 estatais foram formados por conselheiros independentes e coordenado por um conselheiro independente, além de supervisionar o alinhamento entre as atividades de gerenciamento de riscos e as diretrizes e políticas do conselho de administração.

Os comitês de 14 estatais monitoraram a qualidade das práticas contábeis para elaboração das demonstrações financeiras e supervisionaram a qualidade e o resultado dos trabalhos da auditoria interna, sua estrutura e seu plano de trabalho.

Além disso, os comitês de 14 estatais também supervisionaram a atuação da auditoria independente, por meio da avaliação de sua estrutura, qualidade e resultado dos seus trabalhos.

Por outro lado, somente os comitês de seis estatais afirmaram se reunir com frequência adequada para as características das empresas; e de quatro estatais afirmaram possuir experiência comprovada em contabilidade, controles internos e operações financeiras.

Os comitês de três estatais possuíam um orçamento próprio e aprovado pelo conselho para contratar consultores externos; e convidaram conselheiros e executivos da diretoria para as reuniões do comitê nos casos em que sua participação foi necessária.

Em 2018, os comitês de oito estatais passaram a dar suporte ao conselho de administração no monitoramento da qualidade dos controles internos, visto que somente 17 informaram ter executado essa prática em 2017.

Os comitês de 24 estatais passaram a monitorar o cumprimento das leis, regulamentos e sistemas de conformidade das empresas, em que somente 17 haviam informado ter executado essa prática também em 2017.

Em 2018, os comitês de seis estatais passaram a supervisionar a estrutura das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão; e de 7, passaram a supervisionar o alinhamento entre o gerenciamento de riscos e as diretrizes do conselho de administração.

Os comitês de 20 estatais passaram a supervisionar as atividades da auditoria interna, incluindo a qualidade, resultado de suas ações, estrutura e plano de trabalho, visto que somente 14 comitês informaram ter executado essa prática em 2017.

Ainda em 2018, os comitês de sete estatais passaram a monitorar a efetividade do código de conduta e a eventual existência de fraude, além de avaliar e monitorar os controles existentes para as transações das estatais com partes relacionadas.

Os comitês de quatro estatais passaram a supervisionar a atuação da auditoria independente, incluindo sua estrutura e resultado de seus trabalhos e passou a ser formado apenas por conselheiros.

O comitê de uma estatal passou a se reunir com frequência adequada, considerando as características da empresa; e de duas estatais, passaram a convidar conselheiros e diretores executivos para participar das reuniões do comitê.

Os comitês de três estatais deixaram de informar experiência comprovada em contabilidade, controles internos, operações financeiras e auditoria independente; e de uma estatal, deixou de dispor de um orçamento próprio para contratação de consultores externos.

Em 2019, os comitês de 25 estatais permaneceram dando suporte ao conselho de administração no monitoramento da efetividade e da qualidade dos controles; e de 24, supervisionaram o alinhamento entre o gerenciamento de riscos e as diretrizes do conselho.

Os comitês de seis estatais passaram a supervisionar a atuação da auditoria independente e de cinco dentre eles, passaram a avaliar e monitorar os controles existentes para as transações da estatal com partes relacionadas.

O comitê de uma estatal deixou de monitorar o cumprimento de leis, regulamentos e dos sistemas de conformidade da estatal; e passou a supervisionar a estrutura das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão.

Os comitês de 23 estatais passaram a monitorar o cumprimento efetivo do código de conduta, o funcionamento do canal de denúncias e a eventual existência de fraudes, além de monitorarem a qualidade das práticas contábeis para preparação das demonstrações.

Os comitês de cinco estatais passaram a informar experiência comprovada em contabilidade, controles internos e operações financeiras, visto que somente dois comitês informaram ter executado essa prática em 2018.

Os comitês de sete estatais passaram a convidar conselheiros e diretores executivos para participarem de suas reuniões quando necessário; e de seis, passaram a se reunir com frequência adequada para as características das empresas.

Somente os comitês de quatro estatais concluíram 2019 com um orçamento próprio, aprovado pelos conselhos de administração, especialmente voltado para a contratação de consultores externos, nos casos em que julgaram necessária a opinião de outros especialistas.

A média das práticas executadas pelos comitês no triênio foi de 26 práticas, com uma

média de 12 executadas em 2017, 16 em 2018; e 18 em 2019. Diferente dos conselhos e das diretorias, as variações entre as médias evidenciaram um comportamento distinto nos anos.

Parte desse resultado é explicado pelas estatais terem implementado seus comitês de auditoria ao longo do triênio, o que justificou os aumentos na quantidade e no tipo de práticas executadas por seus membros ao longo de 2018 e 2019.

Apesar do aumento na execução de práticas, os comitês de auditoria apresentaram uma atuação frágil nas estatais. Por se tratarem de unidades de governança recém implementadas, essas unidades ainda não haviam se encontrado em um estágio maduro de funcionamento.

Esses resultados também levantam evidências da existência de isomorfismos na atuação dos comitês. Apesar de sua independência e do estágio de amadurecimento em que se encontram, algumas práticas foram igualmente executadas pelos agentes entre os anos.

Dentre as práticas mais executadas estiveram a previsão em estatuto/contrato social da existência e das atribuições dos comitês, mesmo que não totalmente implementados; e a realização de reuniões com frequência adequada para as características da estatal.

Essas práticas foram executadas devido normas obrigarem a sua execução, além da ação racional dos comitês. Como as diretorias, os comitês apresentam subordinação indireta aos conselhos, o que os levam a serem mais susceptíveis a execução de determinadas práticas.

Assim como os conselhos e diretorias, a existência do isomorfismo normativo também foi percebida na atuação dos comitês mediante aspectos da não racionalidade identificados no “passar a executar” ou “deixar de executar” determinadas práticas ao longo do triênio.

As evidências do isomorfismo foram percebidas especialmente nas estatais que, mesmo não possuindo um comitê de auditoria já implementado, apresentaram diretrizes normativas para funcionamento desses comitês em seus estatutos e regimentos internos.

Os comitês de auditoria apresentaram os maiores desvios médios de execução de práticas, quando comparados aos dos conselhos e das diretorias. A que apresentou maior desvio tratou da avaliação dos controles para transação com partes relacionadas.

O suporte ao conselho no monitoramento da qualidade dos controles, supervisão do alinhamento entre o gerenciamento de riscos e suas diretrizes, do cumprimento efetivo do código de conduta e da atuação da auditoria externa apresentaram desvios médios altos.

Esses resultados apontam a existência de isomorfismos na atuação dos comitês nas estatais, ao revelar que as práticas mais executadas e com maior desvio podem ser utilizadas pelo comitê como justificativa de que estão desempenhando suas atividades com eficácia.

Os comitês de auditoria das estatais possuíram um maior interesse em apresentar uma atuação voltada para “controles mais fortalecidos”, inclusive acerca do monitoramento e da avaliação externa da qualidade desses controles pela auditoria independente.

Em 2017, os conselheiros fiscais de 25 estatais afirmaram ter buscado uma atuação em harmonia com os demais conselheiros, sempre que possível; e de 23, afirmaram ter estabelecido uma agenda de trabalho que definiu o foco de suas atividades no exercício.

Os conselhos de 20 estatais possuíam uma agenda de trabalho com reuniões ordinárias e com o envio periódico de informações a alta administração; e de 19, afirmaram que nenhum de seus documentos restringiu a atuação individual e prevista em lei de seus membros.

Por outro lado, somente os conselhos de 8 estatais incluíram os votos dos conselheiros, suas justificativas e demais documentos no parecer divulgado; e de 7; afirmaram ter tido uma agenda de trabalho que permitiu o direito de consulta a profissionais externos.

Em 2018, o conselheiro fiscal de uma estatal passou a buscar uma atuação mais harmoniosa com os demais conselheiros, sempre que possível; e de cinco, deixaram de mencionar a existência de uma agenda de trabalho que definiu o foco de suas atividades.

Os conselhos fiscais de duas estatais deixaram de restringir a atuação individual prevista em lei por seus membros, visto que os conselhos de 19 estatais haviam informado ter executado essa prática em 2017.

Os conselhos de cinco estatais também deixaram de mencionar sua agenda de trabalho com relação de reuniões ordinárias e o envio de informações aos conselheiros periodicamente, visto que 20 haviam informado ter executado essa prática em 2017.

Os conselhos de 9 estatais dispuseram de uma política de divulgação de informações, incluindo seu parecer; e os de 6, afirmaram incluir os votos e as justificativas dos conselheiros no parecer, com uma agenda de trabalho que permitiu a consulta à profissionais externos.

Em 2019, os conselheiros de 26 estatais permaneceram buscando uma atuação em harmonia com os demais conselheiros; e o conselho de uma estatal passou a estabelecer uma agenda de trabalho que definiu o foco de suas atividades no ano.

O conselho fiscal de duas empresas retornou a afirmar que nenhum de seus documentos restringiu a atuação individual e prevista em lei de seus membros em 2019. Um deles adotou um regimento interno que reforça a não restrição dessas ações individuais.

Os conselhos de nove estatais passaram a dispor de uma agenda de trabalho que permitiu o direito de consulta à profissionais externos, pagos pela estatal, para obter subsídios em matérias de relevância.

Em seis estatais, os conselhos permaneceram incluindo os votos dos conselheiros fiscais, suas justificativas e os demais documentos elaborados por eles na divulgação de seu parecer assim como foi executado em 2018.

A média das práticas executadas pelos conselhos no triênio foi de 11 práticas, com uma média de 17 executadas em 2017, 14 em 2018; e 15 em 2019. As variações entre as médias apontam um comportamento distinto entre as práticas executadas pelos conselhos.

Na medida com que as estatais se empenharam na implementação dos comitês de auditoria como órgão de controle e fiscalização, os comitês passaram a desempenhar uma série de funções outrora abrangidas pelos conselhos fiscais.

Parte da redução das médias de práticas executadas pelos conselhos é explicada pelo fato de que eles passaram a concentrar-se na avaliação e monitoramento do processo de elaboração das demonstrações contábeis e divulgação de informações financeiras.

Além da diminuição na execução de práticas, os conselhos fiscais também apresentaram atuação frágil, mesmo se tratando de unidades de governança implementadas há alguns anos nas estatais e em estágio avançado de funcionamento.

Esses resultados levantam evidências da existência de isomorfismos na atuação dos conselhos nas estatais, devido algumas práticas terem sido igualmente executadas por eles entre os anos apesar da independência e maturidade com que funcionaram.

A prática mais executada pelos conselhos fiscais tratou da garantia de que nenhum de seus documentos restringiu a atuação individual e prevista em lei de seus membros. A existência de normas que obrigam as estatais a disporem dessa garantia aponta isomorfismo.

Como as diretorias e os comitês de auditoria, os conselhos fiscais apresentam subordinação indireta aos conselhos de administração; e direta ao governo, o que os levam a apresentarem-se mais responsivos quanto ao cumprimento de leis, normas e regulamentos.

Assim como os conselhos, diretorias e comitês de auditoria, o isomorfismo normativo foi percebido na atuação dos comitês mediante aspectos da não racionalidade identificados no “passar a executar” ou “deixar de executar” determinadas práticas ao longo do triênio.

Os conselhos fiscais apresentaram menores desvios médios de execução de práticas, quando comparados aos dos comitês de auditoria. As que apresentaram maiores desvios se concentraram na estruturação de suas agendas de trabalho e na divulgação de informações.

Reuniões ordinárias com envio periódico de informações para os conselhos de administração, o estabelecimento de uma agenda de trabalho que define o foco de suas atividades e a divulgação do parecer do conselho fiscal apresentaram os maiores desvios.

Esses resultados apontam a existência de isomorfismos na atuação dos conselhos, ao revelar que as práticas mais executadas e com maior desvio podem ser utilizadas como justificativa para os conselhos e governo de que desempenharam suas atividades com eficácia.

Os conselhos fiscais das estatais possuíram um maior interesse em apresentar uma atuação mais responsiva acerca de sua agenda de trabalho e divulgação de informações, com diretrizes institucionais bem definidas; e com a participação de todos os agentes.

Em 2017, as auditorias internas de todas as estatais informaram atuar proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis; e colaborarem com os auditores independentes nas propostas de melhorias para os controles.

As auditorias de 26 estatais afirmaram ter seus trabalhos alinhados com as estratégias das empresas, atuado proativamente no aperfeiçoamento de controles e ter se reportado aos conselhos de administração por meio dos comitês de auditoria.

As auditorias internas de 17 estatais afirmaram ter seus trabalhos baseados em matrizes de risco; e dentre elas, os serviços de auditoria não foram exercidos pela mesma empresa que prestou serviços de auditoria independente em apenas seis estatais.

Em 2018, as auditorias de duas estatais deixaram de se reportar a atuação proativa no monitoramento da conformidade dos agentes de governança; e de colaborar com os auditores independentes na identificação e proposta de melhorias para os controles das empresas.

As auditorias de 26 estatais permaneceram se reportando aos conselhos de administração com o suporte dos comitês de auditoria, o que corroborou o aumento na execução de práticas por esses comitês, identificado em 2018.

As auditorias de duas estatais deixaram de colaborar com os auditores independentes na identificação e realização de propostas de melhorias para os controles; e de ter atuado proativamente no aperfeiçoamento desses controles.

O trabalho das auditorias internas de duas estatais passou a estar baseado nas matrizes de riscos das empresas; e as auditorias de sete estatais permaneceram com seus serviços não sendo exercidos pela mesma empresa que prestou serviços de auditoria independente.

Em 2019, as auditorias de duas estatais deixaram de reportar-se aos conselhos de administração com o apoio dos comitês de auditoria; e deixaram de colaborar com os auditores independentes na identificação e proposta de melhorias para os controles.

As auditorias de duas estatais deixaram de se reportar a atuação proativa no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis; e de atuar proativamente na recomendação e aperfeiçoamento dos controles.

As auditorias de três estatais deixaram de se reportar ao alinhamento entre os seus trabalhos e as estratégias das estatais, visto que as auditorias de 25 estatais haviam informado ter executado essa prática em 2018.

As auditorias de 19 estatais permaneceram com seus trabalhos baseados nas matrizes de risco da empresa; e de sete, permaneceram com seus serviços de auditoria interna não sendo exercidos pelas mesmas empresas que prestaram serviços de auditoria independente.

A média das práticas executadas pelas auditorias no triênio foi de 14 práticas, com uma média de 22 executadas em 2017 e 2018; e de 21 em 2019. A pequena variação entre as médias aponta um comportamento parecido entre as práticas executadas pelas auditorias.

As práticas das auditorias foram executadas em grandes quantidades e por mesmo tipo entre as estatais. Esse órgão apresentou uma atuação normativa e abrangente nas estatais, finalizando os processos iniciados pelas demais unidades de governança analisadas até aqui.

Esses resultados levantam evidências da existência de isomorfismos na atuação das auditorias nas estatais, devido a maior parte das práticas terem sido igualmente executadas por elas entre os anos, independente do tempo que essas unidades se encontravam implementadas.

A prática mais executada pelas auditorias tratou do reporte ao conselho de administração com apoio dos comitês de auditoria. A existência de normas que obrigam as auditorias a utilizarem-se desse apoio sustenta a existência do isomorfismo normativo.

Mais do que as diretorias e os comitês de auditoria, as auditorias internas apresentam subordinação direta aos conselhos de administração, o que as levam a apresentarem-se mais responsivas quanto ao fortalecimento de controles e da conformidade.

Assim como os conselhos, diretorias e comitês de auditoria, o isomorfismo normativo foi percebido na atuação das auditorias mediante aspectos da não racionalidade identificados no “passar a executar” ou “deixar de executar” determinadas práticas ao longo do triênio.

As auditorias apresentaram menores desvios médios de práticas executadas, quando comparados aos dos comitês de auditoria e dos conselhos. As que apresentaram maiores desvios se concentraram no alinhamento da estratégia e aperfeiçoamento de controles.

O alinhamento entre os trabalhos da auditoria interna e as estratégias das estatais, o monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas; e a recomendação do aperfeiçoamento de controles e regras apresentaram os maiores desvios médios.

Esses resultados apontam a existência de isomorfismos na atuação das auditorias, ao revelar que as práticas mais executadas e com maior desvio podem ser utilizadas como justificativa de que desempenharam suas atividades com eficácia.

As auditorias internas tiveram um maior interesse em apresentar uma atuação mais responsiva acerca do alinhamento de seus trabalhos com a estratégia, em conformidade com as normas e regulamentos internos; e de controles mais fortalecidos.

As práticas executadas e categorizadas em índices por órgãos estatutários e comitês de controle e fiscalização serviram para que o contexto dessas práticas fosse evidenciado nas estatais por unidades de governança, conforme a Tabela 2 apresenta a seguir.

Tabela 2 – Índices de práticas executadas por unidades de governança nas estatais.

ESTATAIS	ÍNDICES DE GOVERNANÇA					
	IPGCA	IPGD	IPGCA	IPGCF	IPGAI	IPGE
ESTATAL 1	0,64	0,71	0,61	0,42	0,76	0,63
ESTATAL 2	0,98	0,93	0,58	0,25	0,76	0,70
ESTATAL 3	0,90	0,98	0,77	0,25	0,57	0,69
ESTATAL 4	0,66	0,83	0,68	0,46	0,67	0,66
ESTATAL 5	0,90	0,88	0,74	0,67	0,71	0,78
ESTATAL 6	0,88	0,81	0,54	0,88	0,86	0,79
ESTATAL 7	0,73	0,79	0,39	0,46	1,00	0,67
ESTATAL 8	0,81	0,79	0,53	0,54	0,86	0,70
ESTATAL 9	0,86	0,95	0,70	0,46	1,00	0,79
ESTATAL 10	0,84	0,79	0,68	0,38	0,57	0,65
ESTATAL 11	0,69	0,62	0,68	0,58	0,76	0,67

ESTATAL 12	0,78	0,81	0,47	0,38	0,62	0,61
ESTATAL 13	0,94	0,98	0,81	0,79	1,00	0,90
ESTATAL 14	0,67	0,62	0,28	0,42	0,52	0,50
ESTATAL 15	0,86	0,93	0,42	0,67	0,71	0,72
ESTATAL 16	0,85	0,98	0,79	0,46	1,00	0,81
ESTATAL 17	0,76	0,64	0,23	0,46	0,86	0,59
ESTATAL 18	0,94	1,00	0,47	0,71	0,86	0,80
ESTATAL 19	0,82	0,90	0,56	0,71	0,86	0,77
ESTATAL 20	0,71	0,74	0,60	0,54	0,76	0,67
ESTATAL 21	0,73	0,69	0,40	0,88	0,95	0,73
ESTATAL 22	0,80	0,90	0,65	0,75	0,86	0,79
ESTATAL 23	0,83	0,95	0,35	0,63	0,86	0,72
ESTATAL 24	0,83	0,90	0,35	0,25	0,76	0,62
ESTATAL 25	0,89	0,86	0,68	0,75	0,86	0,81
ESTATAL 26	0,81	0,88	0,56	0,79	0,81	0,77
ESTATAL 27	0,80	0,93	0,72	0,71	0,86	0,80

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 2 mostrou que 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, com o conselho de administração da Estatal 2 apresentando o melhor IPGCA (0,98).

Os conselhos das estatais 1, 4 e 14 apresentaram valores abaixo de 0,7, comparado a 1,00 como valor máximo. Os conselhos das demais estatais estiveram distribuídos em grupos de 0,7, 0,8 e 0,9, sem altos valores correspondentes a desvios médios entre eles.

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, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código.

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.

O IPGD também apresentou valores altos no triênio, com baixa variação entre a execução de práticas pelas estatais e com valores aproximados, com a diretoria executiva da Estatal 18 apresentando IPGD máximo (1,00).

As diretorias das estatais 11, 14, 17 e 21 apresentaram valores abaixo de 0,7, comparado ao valor máximo. As diretorias das demais estatais estiveram distribuídos em grupos de 0,7, 0,8 e 0,9, com o valor de 0,10 correspondentes ao desvio médio entre eles.

Dentre as estatais que apresentaram menor IPGCA, a estatal 14 também apresentou menor IPGD, o que confirmou o comportamento distinto de algumas estatais quanto a execução de melhores práticas tanto para o conselho de administração como para a diretoria.

O IPGD médio apresentou o valor de 0,84, o que evidencia que a maior parte das diretorias das estatais estiveram próximas a 1,00, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código.

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, somente com os comitês de auditoria das estatais 3, 5, 9, 13, 16 e 27 apresentando IPGCA acima de 0,7.

Os comitês das demais estatais que apresentaram valores abaixo de 0,7, variaram entre 0,23, como o menor índice; e 0,68. Os comitês das demais estatais estiveram distribuídos em grupos de 0,3, 0,5 e 0,6 com o valor de 0,13 correspondentes ao desvio médio entre eles.

A estatal 17 que apresentou valores medianos para o IPGCA e IPGD, apresentou o menor IPGCA (0,23), o que confirma o comportamento distinto de algumas estatais quanto a execução de melhores práticas entre suas próprias unidades de governança.

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.

Esse resultado corrobora a atuação frágil dos comitês de auditoria nas estatais, outrora apontada na análise descritiva; e pode ser justificado pelo fato de sua implementação e funcionamento ter se encontrado em fase de consolidação e amadurecimento nas empresas.

Comparados ao IPGCA e o IPGD, os índices de execução de práticas pelos conselhos fiscais das estatais apresentaram os piores desempenhos, porém um pouco melhores em comparação aos índices dos comitês de auditoria.

O IPGCF apresentou valores baixos no triênio para grande parte das estatais, com variação alta entre eles e com valores distintos, com os conselhos fiscais das estatais 6, 13, 18, 19, 21, 22, 25, 26 e 27 apresentando IPGCF acima de 0,7.

Os conselhos das demais estatais apresentaram valores abaixo de 0,7 variando entre 0,25, como o menor índice; e 0,67. Os conselhos dessas estatais estiveram distribuídos em grupos de 0,2, 0,3, 0,4 e 0,6 com o valor de 0,16 correspondentes ao desvio médio entre eles.

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.

Além disso, a alta variação do IPGCF e o valor correspondente ao desvio médio também confirmaram um comportamento distinto das estatais quanto a execução de melhores práticas por seus conselhos fiscais.

O IPGCF médio apresentou o valor de 0,56, o que evidencia que a maior parte dos conselhos fiscais das estatais estiveram distantes de 1,00, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código.

Apesar do IPGCF médio de 0,56, o desempenho dos índices que mais se repetiu entre os conselhos fiscais das estatais foi 0,46, o que mostra que a maior parte dos conselhos apresentaram um desempenho abaixo da média entre as estatais a que pertencem.

Esse resultado corrobora a atuação frágil dos conselhos fiscais nas estatais, outrora apontada na análise descritiva; e pode ser justificado pelo fato da redução da abrangência de suas atividades com a implementação dos comitês de auditoria nas estatais.

Comparados ao IPGCA e o IPGE, os índices de execução de práticas pelas auditorias internas das estatais apresentaram os melhores desempenhos, inclusive em comparação aos índices dos conselhos de administração e da diretoria.

O IPGAI apresentou valores altos no triênio para grande parte das estatais, com pouca variação entre eles, mas com valores distintos; e com as auditorias internas das estatais 7, 9, 13 e 16 apresentando seu valor máximo (1,00).

As auditorias internas das demais estatais apresentaram valores que variaram entre 0,57 e 0,95. As auditorias dessas estatais estiveram distribuídas em grupos de 0,5, 0,7 e 0,8 com o valor de 0,11 correspondentes ao desvio médio entre eles.

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.

Os valores do IPGAI estiveram próximos dos grupos de valores do IPGCA e IPGD, o que confirma a relação de subordinação entre as auditorias internas, os conselhos de administração e as diretorias das estatais.

A baixa variação do IPGAI e o valor correspondente ao seu desvio médio também confirmaram um comportamento distinto das estatais quanto a execução de melhores práticas pelos comitês de controle, porém, mais parecido com o dos órgãos estatutários.

O IPGAI médio apresentou o valor de 0,80, o que evidencia que a maior parte das auditorias internas das estatais estiveram próximas a 1,00, no que concerne a execução de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código.

Com o IPGAI médio de 0,80, o desempenho dos índices que mais se repetiu entre as auditorias internas foi 0,86, o que mostra que a maior parte das auditorias apresentaram um desempenho acima da média entre as estatais em que atuam.

Esse resultado corrobora a atuação mais expressiva das auditorias internas nas estatais, outrora apontada na análise descritiva e pode ser justificado pelo fato da subordinação direta dessas unidades aos conselhos de administração e suporte as diretorias.

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 pequeno desvio médio do IPGE comprova a baixa variação entre as práticas executadas pela governança das estatais; e a diferença de valores entre os grupos das empresas corrobora o comportamento distinto entre a natureza das práticas executadas.

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.

Não foi constatada repetição de valores entre os IPGEs das estatais, o que corrobora o fato de que a maior parte de suas governanças apresentaram um desempenho de execução de suas práticas na média ou próximo a ela.

Os resultados apresentados na Tabela 2 revelam que as unidades de governança que se apresentaram mais atuantes e responsivas nas estatais se concentraram nos trabalhos dos órgãos estatutários dos conselhos de administração, auditorias internas e diretorias.

Os resultados corroboram a existência de isomorfismos no contexto do funcionamento das unidades de governança por estatais, visto que os índices de cada órgão e comitê estatutário apresentaram um desempenho individualizado.

Apesar de cada unidade apresentar seu desempenho através dos valores de cada índice, esses mesmos índices evidenciaram que as estatais executaram práticas diferentes entre elas, tanto em relação a quantidade quanto sua natureza em dados momentos.

Esse resultado se justifica pelo fato de que todas as estatais devem cumprir as mesmas normas, regulamentos e decisões normativas estabelecidas pelos órgãos de controle externo para disciplinar as práticas desempenhadas por suas unidades de governança.

Essa obrigatoriedade induz os conselheiros, diretores, dirigentes de comitês e auditores internos a distanciarem-se da análise racional ou da abrangência gerencial das práticas de governança nas estatais e concentrarem-se apenas em executar leis, normas e regulamentos.

4.1.2 Práticas identificadas e índices do desempenho sustentável corporativo

4.1.2.1 Práticas e índices do desempenho econômico

Em 2017, 26 estatais se reportaram ao valor econômico retido e distribuído, resultante da diferença entre seus custos operacionais e suas receitas, apesar das 27 selecionadas para o estudo terem apresentado seus montantes de receitas e de custos operacionais no ano.

Apenas oito estatais avaliaram os riscos e as oportunidades decorrentes de mudanças climáticas, com as respectivas ações de gerenciamento executadas. Dentre as oito, somente cinco calcularam o impacto e o custo dessas ações para as estatais.

Treze estatais participaram de planos de aposentadoria, com sete delas dispondo de planos de pensão para seus colaboradores. Dentre as sete, somente quatro apresentaram os passivos estimados para cobertura de seus planos, com as respectivas bases das estimativas.

As governanças de 19 estatais apresentaram a participação do governo em suas estruturas acionárias. Seis delas afirmaram ter recebido benefícios e créditos fiscais; e cinco, afirmaram ter recebido subsídios, incentivos e outros benefícios.

Oito estatais informaram remunerar seus colaboradores acima do salário mínimo e somente quatro calcularam a proporção entre o salário mais baixo pago e o salário mínimo, com duas delas tendo contratado agentes da alta administração da comunidade local.

Todas as estatais executaram investimentos em infraestrutura e serviços de suporte, com 23 delas calculando os impactos desses investimentos. Dentre as 23, 20 calcularam os impactos econômicos indiretos sobre investimentos efetuados em *benchmarks*.

Dezoito estatais identificaram riscos relacionados à corrupção, 17 ofereceram treinamento de práticas anticorrupção para os agentes de governança; e 16 dentre eles, ofereceram esse treinamento para os demais empregados.

Nenhuma das estatais apresentou casos de corrupção confirmados em 2017. Além disso, somente uma estatal esteve envolvida em um processo judicial por comportamento anticoncorrencial, antitruste ou por práticas de monopólio.

Ainda em 2017, 22 estatais afirmaram possuir uma estratégia tributária implementada. 17 dentre elas revisaram essa estratégia; e 13, relacionaram essa estratégia a abordagem do desenvolvimento sustentável.

Dentre as 22 estatais com uma estratégia tributária implementada, somente 19 dispuseram de uma estrutura de governança fiscal, controle e gestão de riscos; e 22 estatais informaram ter assegurado a divulgação de suas informações fiscais.

Outras 22 estatais afirmaram participar de políticas públicas que favoreceram o engajamento das partes interessadas e o gerenciamento de questões tributárias com 20 delas divulgando suas demonstrações financeiras consolidadas e auditadas em relatórios fiscais.

Em 2018, 26 estatais permaneceram se reportando ao valor econômico retido ou, resultante da diferença entre o montante de suas receitas e de seus custos operacionais, apesar de todas as estatais permanecerem divulgando suas receitas e custos como em 2017.

Duas estatais deixaram de calcular os riscos e oportunidades derivados de mudanças climáticas e uma deixou de apresentar suas ações de gerenciamento para essas mudanças. Cinco estatais permaneceram calculando e evidenciando o custo dessas ações.

Uma estatal passou a dispor de planos de aposentadoria e três passaram a dispor de planos de pensão. 4 estatais passaram a evidenciar os passivos estimados para cobertura desses planos, com três apresentando a base dessas estimativas.

Seis estatais passaram a apresentar o tempo definido para cobertura total dos planos de aposentadoria e pensão; e cinco, passaram a calcular o período em que esses benefícios passariam a ser pagos aos empregados.

Duas estatais deixaram de receber benefícios e créditos fiscais do governo em 2018. Em contrapartida, duas passaram a receber incentivos e outros tipos de benefícios; e cinco, passaram a evidenciar a participação do governo em suas estruturas acionárias.

Duas estatais passaram a calcular e evidenciar a proporção entre o salário mais baixo pago e o salário mínimo; e a remunerar seus empregados acima do salário mínimo. Outras duas deixaram de contratar agentes da alta administração da comunidade local.

Uma estatal deixou de efetuar investimentos em infraestrutura e serviços de suporte, porém quatro das que mantiveram esses investimentos, passaram a calcular seus impactos, inclusive tendo uma calculado os impactos indiretos de investimentos em *benchmarks*.

Duas estatais deixaram de dispor de um orçamento de compras destinado a cobrir os gastos efetuados com fornecedores locais; e uma estatal deixou de identificar riscos relacionados a corrupção em suas atividades.

Quatro estatais deixaram de oferecer treinamentos acerca de práticas anticorrupção para os agentes da governança e duas deixaram de oferecer para empregados. Nove estatais permaneceram oferecendo esse treinamento para parceiros de negócios como em 2017.

Em 2018, duas estatais confirmaram casos de corrupção, com demissões realizadas como punição para esses casos. Uma estatal encerrou/não renovou o contrato decorrente da confirmação desses casos, além da instauração de processos jurídicos por duas estatais.

Duas estatais também passaram a dispor de uma estratégia tributária, três passaram a revisá-la e avaliar sua conformidade; e uma delas passou a relacionar sua estratégia tributária à abordagem do desenvolvimento sustentável.

Ainda em 2018, 19 estatais permaneceram com sua estrutura de governança fiscal, controles e gestão de riscos em funcionamento, porém uma delas deixou de assegurar a divulgação de informações fiscais, além das demonstrações financeiras em outros relatórios.

Em 2019, uma estatal deixou de se reportar ao valor econômico retido, como resultado da diferença entre o montante de suas receitas e de seus custos operacionais. Uma estatal também deixou de divulgar suas receitas e custos operacionais nesse ano.

Seis estatais permaneceram identificando os riscos e oportunidades derivados de mudanças climáticas, uma passou a desempenhar ações de gerenciamento dessas mudanças; e cinco permaneceram calculando os custos dessas ações.

Três estatais deixaram de dispor de planos de pensão; e quatro deixaram de participar de planos de aposentadoria. Outras três estatais deixaram de evidenciar os passivos estimados para cobertura desses planos e duas deixaram de evidenciar as bases dessas estimativas.

Duas estatais deixaram de receber benefícios, créditos fiscais e subsídios. Seis permaneceram recebendo incentivos, uma recebendo assistência de governos de outros países; e quatro, deixaram de apresentar a participação do governo em sua estrutura acionária.

Três estatais deixaram de calcular a proporção entre o salário mais baixo pago pela estatal e o salário mínimo. Uma deixou de remunerar seus empregados acima do salário mínimo e deixou de contratar agentes para alta administração da comunidade local.

Ainda em 2019, 26 estatais permaneceram com investimentos em infraestrutura e serviços de suporte, porém uma deixou de calcular os impactos desses tipos de investimentos e duas deixaram de evidenciá-los.

Dentre as 26 estatais com investimentos, 21 permaneceram calculando e evidenciando os impactos econômicos indiretos dos investimentos realizados em *benchmarks*. Ademais, uma estatal passou a dispor de um orçamento de compras destinado a fornecedores locais.

Três estatais passaram a identificar os riscos por corrupção nas atividades; e quatro passaram a oferecer treinamento sobre práticas anticorrupção para agentes de governança e seus funcionários. Nove permaneceram oferecendo esse treinamento a parceiros de negócios.

Duas estatais confirmaram casos de corrupção em 2019. Uma delas executou demissões como uma forma de punição para esses casos. Apesar de nenhuma estatal encerrar ou deixar de renovar contratos, três instauraram processos judiciais para apurar esses casos.

Uma estatal participou de ações judiciais, com resultados finalizados, relacionadas a comportamento anticoncorrencial, antitruste e por ter desempenhado práticas de monopólios. Ademais, 24 estatais permaneceram com sua estratégia tributária em funcionamento.

Além das 24 estatais com estratégia tributária em 2019, 20 permaneceram revisando-a e 25 avaliando sua conformidade. Uma deixou de relacionar a estratégia tributária à abordagem do desenvolvimento sustentável e 19 permaneceram com sua governança fiscal.

Assim como em 2018, 21 estatais permaneceram avaliando a conformidade da governança fiscal e assegurando a divulgação de informações em outros relatórios fiscais, além das demonstrações financeiras.

A média das diretrizes econômicas do GRI 200 (2016) atendidas foi de 35 diretrizes, com 11 atendidas em 2017 e 2019; e 12 em 2018. Esses resultados revelaram um baixo desempenho econômico entre as estatais, como pilar do desempenho sustentável corporativo.

A baixa variação entre as quantidades e os tipos de diretrizes atendidas, reforçaram a atuação normativa da governança, ao evidenciar a distância existente entre suas práticas e o desempenho econômico alcançado por algumas estatais.

Esses resultados confirmam as evidências da existência de isomorfismos na atuação da governança, devido a disparidade entre a quantidade de práticas executadas por suas unidades e o baixo nível de diretrizes econômicas atendidas em caráter voluntário.

A diretriz mais atendida pelas estatais tratou da evidenciação de seu montante de receitas e custos operacionais. A existência de leis que obrigam as estatais a efetuarem essa divulgação sustenta a existência do isomorfismo normativo.

A influência do normativismo estabeleceu um comportamento divisor de águas nas estatais, em que as diretrizes econômicas com execução estabelecida por leis foram mais atendidas do que as diretrizes que poderiam ser executadas em caráter voluntário.

O isomorfismo normativo foi percebido na atuação das governanças por meio do desempenho econômico e pelos aspectos da não racionalidade identificados no “passar a atender” ou “deixar de atender” determinadas diretrizes no triênio.

As diretrizes econômicas mais atendidas trataram do cálculo da base da estimativa dos planos de pensão e do período para o pagamento dos benefícios aos empregados, com um desvio médio de 23 diretrizes econômicas atendidas entre as estatais.

Esses resultados confirmaram a existência de isomorfismos na atuação das governanças via desempenho sustentável. As diretrizes mais atendidas e com maior desvio foram utilizadas pelas estatais como forma de se apresentarem economicamente sustentáveis.

Apesar do baixo atendimento às diretrizes econômicas, as governanças expressaram um maior interesse em se apresentar mais responsáveis acerca de práticas anticorrupção, divulgação de informações e com forte estrutura de governança fiscal.

As diretrizes atendidas e categorizadas em índices econômicos conforme GRI 200 (2016) serviram para esclarecer a relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho econômico por estatais, conforme Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Índices de diretrizes econômicas atendidas por estatais.

ESTATAIS	ÍNDICES DO DESEMPENHO ECONÔMICO							
	GRI 201	GRI 202	GRI 203	GRI 204	GRI 205	GRI 206	GRI 207	IDE
ESTATAL 1	0,43	0,56	1,00	0,56	0,58	0,00	0,63	0,54
ESTATAL 2	0,76	0,72	0,89	0,67	0,67	0,00	0,71	0,63
ESTATAL 3	0,28	0,42	0,75	0,00	0,41	0,00	0,54	0,34
ESTATAL 4	0,70	0,54	0,58	0,11	0,61	0,00	0,27	0,40
ESTATAL 5	0,66	0,38	0,94	0,44	0,67	0,00	0,83	0,56
ESTATAL 6	0,31	0,33	0,72	0,00	0,33	0,00	0,62	0,33
ESTATAL 7	0,41	0,22	0,92	0,00	0,45	0,00	0,54	0,36
ESTATAL 8	0,35	0,28	1,00	0,00	0,67	0,00	0,81	0,44
ESTATAL 9	0,45	0,22	1,00	0,00	0,28	0,00	0,82	0,39
ESTATAL 10	0,34	0,22	0,81	0,56	0,30	0,00	0,73	0,42
ESTATAL 11	0,38	0,33	0,94	0,00	0,65	0,17	0,87	0,48
ESTATAL 12	0,28	0,00	0,89	0,00	0,41	0,00	0,71	0,33
ESTATAL 13	0,48	0,39	1,00	0,33	0,56	0,00	0,94	0,53
ESTATAL 14	0,50	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,13	0,11
ESTATAL 15	0,27	0,00	0,50	0,00	0,39	0,00	0,37	0,22
ESTATAL 16	0,38	0,28	0,92	0,56	0,62	0,00	0,68	0,49
ESTATAL 17	0,43	0,06	0,69	0,00	0,15	0,00	0,43	0,25
ESTATAL 18	0,29	0,17	0,92	0,33	0,39	0,00	0,43	0,36
ESTATAL 19	0,32	0,00	0,56	0,33	0,41	0,00	0,16	0,25
ESTATAL 20	0,27	0,28	0,58	0,33	0,06	0,00	0,68	0,31
ESTATAL 21	0,38	0,33	0,58	0,56	0,30	0,00	0,78	0,42
ESTATAL 22	0,31	0,50	1,00	0,00	0,17	0,00	0,76	0,39
ESTATAL 23	0,46	0,00	1,00	0,00	0,19	0,00	0,62	0,32
ESTATAL 24	0,30	0,06	1,00	0,00	0,00	0,00	0,53	0,27
ESTATAL 25	0,30	0,22	1,00	0,00	0,67	0,33	0,90	0,49
ESTATAL 26	0,30	0,00	0,64	0,00	0,33	0,00	0,59	0,27

ESTATAL 27	0,33	0,33	0,44	0,00	0,17	0,00	0,69	0,28
------------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 3 mostrou que as estatais apresentaram baixo desempenho econômico, quanto ao atendimento das diretrizes do GRI 201, visto que somente as estatais 2 e 4 apresentaram um desempenho acima de 0,7, considerando 1,00 como seu valor máximo.

Os índices das demais estatais estiveram distribuídos entre grupos de 0,2, 0,3 e 0,4, com a maior parte dos desempenhos econômicos situados no grupo 0,3 e com apenas duas estatais apresentando índices com desempenho de 0,50 e 0,66.

O índice médio do desempenho econômico foi de 0,39, o que confirma o baixo desempenho alcançado pelas estatais no triênio. Além disso, o valor de 0,31 foi o que mais se repetiu entre os índices, com um desvio médio de 0,13.

Apesar da baixa execução das diretrizes do GRI 201 pelas estatais, o desvio médio revelou que poucas dentre elas tiveram o interesse em se apresentar com um melhor desempenho econômico, especialmente na distribuição de valor criado e em sua divulgação.

As estatais apresentaram índices de presença de mercado menores que o desempenho econômico. Esse resultado é explicado pelo fato delas serem induzidas a atender menos diretrizes do GRI 202 por sua maioria dominar um tipo de atividade no mercado.

Somente a estatal 2 apresentou o índice de presença de mercado com desempenho acima de 0,7. Os índices das demais estatais estiveram distribuídos entre 0,0, 0,2 e 0,3, com grande parte das estatais situadas no grupo do desempenho nulo.

As estatais que apresentaram desempenho de presença de mercado nulo confirmam a falta de interesse de suas governanças em atender as diretrizes do GRI 202, talvez por serem as únicas a desempenharem um determinado tipo de atividade no mercado.

A média do índice de presença de mercado foi de 0,25, o que confirmou uma baixa presença de mercado das estatais no triênio. Além disso, o valor 0,00 foi o que mais se repetiu entre os índices das estatais, com um desvio médio de 0,16.

Apesar de grande parte das estatais apresentarem presença de mercado nula, algumas tiveram o interesse em se apresentarem mais responsáveis na área, especialmente, no pagamento de salários acima do salário mínimo e na contratação de fornecedores locais.

Esse resultado levanta evidências acerca da existência do isomorfismo coercitivo na relação governança x desempenho econômico nas estatais, em que os agentes só seriam motivados a atenderem diretrizes de presença de mercado, se o mercado exigisse deles.

Os índices do impacto econômico indireto apresentaram os melhores desempenhos, quando comparados aos do desempenho econômico e da presença de mercado. De modo geral, as estatais se mostraram cuidadosas em mapear impactos econômicos indiretos.

Os melhores valores alcançados pelas estatais no atendimento às diretrizes do GRI 203, mostrou que é mais interessante para elas se mostrarem cuidadosas em mensurar impactos econômicos indiretos, do que seu desempenho econômico.

As estatais 1, 8, 9, 13, 22, 23, 24 e 25 alcançaram o valor máximo (1,00) no índice da mensuração desses impactos. Os das demais estatais concentraram-se em valores do grupo 0,50, com variações entre 0,3, 0,4, 0,7 e 0,9 para as outras empresas do estudo.

As altas variações entre os índices mostraram que as estatais não seguiram um padrão na mensuração dos impactos econômicos indiretos, visto que parte delas conseguiu alcançar o valor máximo do índice e a outra parte se manteve distante desse valor.

Esse resultado também se justifica pelo fato das diretrizes da GRI 203 se tratarem, em grande parte, de práticas voluntárias, revelando que uma parte das estatais se mostrou mais disposta a atendê-las e outra não.

O índice médio dos impactos econômicos indiretos foi de 0,79, o que confirma um desempenho mediano na mensuração desses impactos pelas estatais no triênio, apesar do valor 1,00 ter sido o que mais se repetiu entre os índices, com desvio médio de 0,19.

Apesar de boa parte das estatais mensurarem seus impactos econômicos indiretos, outras não apresentaram tanto interesse assim, especialmente, no que se tratou da mensuração dos impactos econômicos nos investimentos em *benchmarks*.

Esse resultado levanta evidências acerca da existência do isomorfismo normativo na relação governança x mensuração dos impactos econômicos indiretos, em que os agentes só atenderiam diretrizes da GRI 203 decorrente de normas e/ou para se mostrarem competitivos.

Os índices de práticas de aquisição (GRI 204) apresentaram os piores desempenhos no triênio, comparados aos dos índices do desempenho econômico, presença de mercado e mensuração dos impactos econômicos indiretos.

Apesar de boa parte das estatais se reportarem a execução de compras sustentáveis em seus relatórios, elas não apresentaram um orçamento destinado a aquisição com fornecedores locais, o que comprovaria parte da execução real desse tipo de compras pelas estatais.

O maior índice de práticas de aquisição foi 0,67 alcançado por uma estatal. Os demais concentraram-se em grupos de 0,0, 0,3 e 0,50, o que revela um baixo atendimento às diretrizes do GRI 204, inclusive com desempenho nulo em boa parte das estatais.

Esse desempenho se justifica pelas diretrizes da GRI 204 se tratarem de práticas voluntárias, com a maior parte das estatais se mostrando indispostas a atendê-las, apesar de muitas afirmarem ter implementado práticas de compras sustentáveis no triênio.

O índice médio das práticas de aquisição foi de 0,18, o que confirma um baixo desempenho na execução sustentável dessas práticas. Além disso, o desempenho nulo foi o que mais se repetiu entre os índices, com desvio médio de 0,21.

Apesar de uma pequena parte das estatais apresentarem interesse em praticar aquisições sustentáveis, a maior parte delas não apresentou interesse, especialmente, em dispor de um orçamento de compras para cobrir gastos com fornecedores locais.

Esse resultado levanta evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x práticas de aquisição sustentáveis, que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam diretrizes da GRI 204 decorrente de normas que os obrigassem.

Os índices de práticas anticorrupção (GRI 205) apresentaram baixos desempenhos no triênio, porém melhores em comparação as práticas de aquisições sustentáveis; e piores, em relação aos do desempenho econômico e da mensuração de seus impactos indiretos.

Os baixos valores entre os índices de práticas anticorrupção mostraram que as estatais estão mais dispostas a se apresentarem com um melhor desempenho econômico; e com seus impactos mensurados, do que com uma postura anticorrupção mais forte.

Os maiores índices de práticas anticorrupção alcançados pelas estatais foi 0,67. Os demais estiveram distribuídos em grupos de 0,1, 0,3, 0,4 e 0,5, variando entre uma estatal que apresentou desempenho nulo (0,00) e a que apresentou o desempenho mais alto (0,67).

Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 205 pelas estatais, com desempenho nulo em uma delas. Pelo fato da legislação obrigar a existência de práticas anticorrupção, algumas estatais informaram encontrar-se em fase de implementação.

Nenhuma das estatais conseguiu alcançar desempenho máximo na execução de práticas anticorrupção. Além disso, entre as estatais com baixos índices, as mesmas práticas foram executadas, o que confirma sua execução somente nos casos que a lei estabelece.

O índice médio das práticas anticorrupção foi de 0,39, o que confirma o baixo desempenho de sua execução, apesar dos índices com valores de 0,67 terem sido os que mais se repetiram entre as estatais, com desvio médio de 0,17.

Grande parte das estatais apresentaram índices com desempenho médio de 0,39, com outra parte distanciando-se desse desempenho sem grandes variações entre o tipo e a natureza das práticas anticorrupção executadas por elas no triênio.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x práticas anticorrupção; e leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 205 convergentes à normas do controle externo que obrigam sua execução.

Os índices referentes ao comportamento anticoncorrencial (GRI 206) apresentaram desempenho nulo por 25 estatais, com somente duas apresentando índices com desempenho acima de 0,00: uma no valor de 0,17 e outra no valor de 0,33.

Diferente dos índices que caracterizaram o desempenho econômico, a maior parte das estatais não participaram ou instauraram ações judiciais decorrentes de comportamento anticoncorrencial ou antitruste, nem evidenciaram os resultados desses processos.

O desempenho nulo para os índices do comportamento anticoncorrencial na maior parte das estatais refletiu a natureza em que operam no mercado, visto que grande parte delas atuam em determinadas áreas, livre de concorrência por parte de outras empresas.

Os índices de comportamento anticoncorrencial das estatais 11 e 25 com valores de 0,17 e 0,33, respectivamente; revelaram que processos jurídicos relacionados a comportamento anticoncorrencial nas estatais foram pouco recorrentes no triênio.

Diante do resultado isolado desses índices, não é possível afirmar evidências acerca da existência de isomorfismos na relação governança x comportamento anticoncorrencial, devido as estatais só terem se reportado a execução dessas diretrizes no momento em que ocorreram.

Os índices acerca de transações com impostos (GRI 207) pelas estatais apresentaram altos desempenhos comparados aos demais índices econômicos, abaixo apenas dos índices da mensuração dos impactos econômicos indiretos.

Apesar dos altos valores apresentados por esses índices, as estatais ainda se mostraram mais dispostas a mensurar seus impactos econômicos indiretos, do que evidenciar as diretrizes atendidas acerca de operações tributárias e de governança fiscal.

Esse resultado é explicado pelo fato de muitas estatais inserirem suas práticas concernentes a estratégia tributária e governança fiscal no escopo do desempenho econômico e da mensuração dos impactos econômicos indiretos de investimentos.

Os maiores índices de transações com impostos alcançados pelas estatais foram 0,94, 0,90, 0,87 e 0,83. Os demais distribuíram-se em grupos de 0,5, 0,6 e 0,7, variando entre 0,13 (Estatal 14) como o menor desempenho alcançado; e 0,94 (Estatal 13), como o maior.

Os valores revelaram um atendimento mediano às diretrizes do GRI 207, apesar de algumas estatais terem alcançado desempenho acima da média. As variações entre eles mostram que as estatais não seguiram um padrão no atendimento às diretrizes de impostos.

Nenhuma das estatais alcançou desempenho máximo na execução dessas diretrizes; e diferentes práticas foram executadas entre as estatais com baixos índices, o que confirma os diferentes estágios que as estatais se encontram a título de governança fiscal implementada.

O índice médio de impostos foi de 0,62, o que aponta para baixo desempenho das transações com impostos no triênio, apesar dos índices com valores de 0,71 terem sido os que mais se repetiram entre as estatais, com desvio médio de 0,16.

Boa parte das estatais apresentaram índices com desempenho médio de 0,71, com outra parte distanciando-se desse desempenho com variações entre o tipo e a natureza de diretrizes fiscais executadas por elas no triênio.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x impostos; e leva ao entendimento de que os agentes tributários atendem as diretrizes da GRI 207 para cumprir normas e se mostrarem financeiramente mais eficientes.

Apesar de valores altos alcançados pelas estatais em alguns índices do GRI 200, o IDE revelou que nenhuma das estatais alcançou desempenho econômico satisfatório no triênio, como um pilar do desempenho sustentável corporativo.

Os valores obtidos entre os índices econômicos revelaram que o desempenho sustentável no pilar econômico das estatais se mantém 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 (Estatal 14) como o menor desempenho alcançado; e 0,63 (Estatal 2), 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 confirma os baixos desempenhos econômicos das estatais, alcançados de diferentes maneiras.

A 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.

Esse resultado confirmou evidências do impacto do isomorfismo normativo da governança no desempenho econômico, visto que a execução de diretrizes econômicas não condicionadas às normas provocou expressiva redução desse desempenho nas estatais.

Por outro lado, quando os agentes da governança passaram/deixaram de executar diretrizes voluntárias com o intuito de apresentar as estatais como mais eficientes e competitivas, eles levaram as estatais a apresentarem um melhor desempenho econômico.

4.1.2.2 Práticas e índices do desempenho ambiental

Em 2017, 14 estatais se utilizaram de materiais reciclados como insumos em suas atividades, sete se utilizaram de materiais renováveis; e somente uma afirmou ter se utilizado de materiais não renováveis.

Quanto ao consumo de energia dentro das estatais, 22 identificaram o total de eletricidade utilizada nas atividades, 21 informaram o montante de energia consumida; e 17, informaram o custo total desse consumo.

A intensidade do consumo total de energia foi apresentada por 15 estatais, dez mensuraram a intensidade desse consumo por meio de um índice de intensidade, 18 reduziram o consumo de energia e 12 detalharam os tipos de energia no cálculo dessa redução.

Somente cinco estatais reduziram o consumo de energia nas aquisições de produtos ou serviços, com duas delas apresentando a base de cálculo da redução, e somente uma, apresentando o cálculo dessa redução propriamente dito.

Quanto ao uso da água como um recurso compartilhado, 19 estatais trabalharam com sua retirada, consumo ou descarte, com somente 15 mapeando os impactos dessas atividades e 14 tendo definido objetivos e metas para elas.

Dez estatais dispuseram de padrões internos de qualidade para gerir impactos da descarga de água, com somente duas extraindo água de fontes superficiais e subterrâneas; e uma delas considerando limites para substâncias existentes na água devolvida.

Nenhuma das estatais apresentou acidentes decorrentes de inconformidade no processo da descarga de água; e 15 estatais calcularam o consumo total da água utilizada em suas atividades, com sete apresentando o cálculo desse consumo propriamente dito.

Somente três estatais apresentaram a localização geográfica em que operam, com alto valor de biodiversidade; e 12 estatais apresentaram os processos ecológicos de compensação aos impactos causados por suas atividades na biodiversidade.

Três estatais detalharam o tamanho e a localização de *habitats* protegidos ou restaurados e o *status* de proteção desses *habitats* por áreas; e somente duas detalharam as espécies ameaçadas e vulneráveis afetadas por suas atividades.

Quanto a emissão de gases do efeito estufa, cinco estatais efetuaram emissões diretas; e somente três dentre elas informou a quantidade emitida. Em contrapartida, uma estatal efetuou emissões indiretas e informou a quantidade emitida.

Duas estatais mensuraram a intensidade das emissões indiretas de gases do efeito estufa por meio de índices, com a métrica definida para seu cálculo. Duas estatais reduziram a emissão atmosféricas dos gases, com somente uma apresentando o tipo de gases reduzidos.

Somente uma estatal informou emitir ozônio (O₃), óxido de nitrogênio (NO₂) e de enxofre (SO₂) no desempenho de suas atividades. Ademais, duas informaram os cálculos e os padrões de cálculo nas emissões desses gases.

Quanto aos resíduos, 23 estatais mapearam os impactos relacionados a sua geração nas atividades, 12 mapearam os impactos em suas cadeias de valor, 21 desempenharam ações para otimizar sua geração e 14 calcularam o montante gerado por composição.

Cinco estatais redirecionaram resíduos perigosos do descarte para reaproveitamento e para reciclagem, em detrimento a 14 estatais que redirecionaram resíduos não perigosos para reaproveitamento e 15 para reciclagem.

Cinco estatais dispuseram de outras operações de eliminação para resíduos perigosos e não perigosos gerados em suas atividades, sete afirmaram efetuar o descarte externo desses resíduos e somente cinco detalharam os dados referente a esse descarte.

Três estatais pagaram multas de descumprimento da legislação ambiental, 2 sofreram sanções e 1 esteve envolvida em processo judicial. Ademais, 8 estatais selecionaram fornecedores por critérios ambientais; e 5 avaliaram o impacto ambiental desses fornecedores.

Em 2018, quatro estatais deixaram de utilizar materiais reciclados como insumos em suas atividades, duas passaram a utilizar materiais renováveis; e cinco passaram a utilizar materiais não renováveis.

Quanto ao consumo de energia dentro das estatais, 23 identificaram o total de eletricidade utilizada nas atividades, duas passaram a calcular o montante de energia consumida; e cinco passaram a informar o custo total desse consumo.

A intensidade do consumo total de energia passou a ser calculada por 19 estatais, 15 mensuraram a intensidade desse consumo com um índice de intensidade, 24 reduziram o consumo e 19 detalharam os tipos de energia no cálculo dessa redução.

Os processos para gerenciar melhor o consumo de energia foram aprimorados em 2018. Uma maior quantidade de estatais passou a mensurar a intensidade do consumo total de energia com índices, a reduzir esse consumo e a apresentar o cálculo dessa redução.

Dez estatais passaram a reduzir o consumo de energia nas requisições de produtos ou serviços, com sete delas apresentando a base de cálculo para redução do consumo, e seis dentre elas, apresentando o cálculo propriamente dito dessa redução.

Quanto ao uso da água como um recurso compartilhado, quatro estatais passaram a trabalhar com sua retirada, consumo ou descarte, com 19 mapeando os impactos dessas atividades e 18 tendo definido objetivos e metas para elas.

Dez estatais permaneceram dispondo de padrões internos de qualidade para gerir impactos da descarga de água, com quatro estatais extraindo água de fontes superficiais e subterrâneas; e duas delas considerando limites para substâncias existentes na água devolvida.

Nenhuma das estatais apresentou acidentes decorrentes de inconformidade no processo da descarga de água em 2018; e 22 passaram a apresentar o consumo total da água utilizada, com 14 apresentando o cálculo propriamente dito desse consumo.

Sete estatais passaram a apresentar a localização geográfica em que operam, com alto valor de biodiversidade; e 15 estatais apresentaram os processos ecológicos de compensação aos impactos causados por suas atividades na biodiversidade.

Quatro estatais passaram a detalhar o tamanho e a localização de *habitats* protegidos ou restaurados e o *status* de proteção desses *habitats* por áreas; uma passou a detalhar as espécies ameaçadas e outra deixou de detalhar as vulneráveis afetadas por suas atividades.

Quanto a emissão de gases do efeito estufa, uma estatal passou a efetuar emissões diretas; e duas dentre elas passou a informar a quantidade emitida. Ademais, três estatais passaram a efetuar emissões indiretas, com duas informando a quantidade emitida.

Uma estatal passou a mensurar a intensidade das emissões indiretas de gases do efeito estufa por meio de índices, com a métrica definida para seu cálculo. Três estatais passaram a reduzir a emissão desses gases e a apresentar os tipos que tiveram suas emissões reduzidas.

Uma estatal passou a emitir ozônio (O₃), óxido de nitrogênio (NO₂) e de enxofre (SO₂) no desempenho de suas atividades. Ademais, duas passaram a calcular e a informar os padrões de cálculo nas emissões desses gases em 2018.

Três estatais deixaram de mapear os impactos da geração de resíduos nas atividades, cinco passaram a mapear os impactos em suas cadeias de valor, duas passaram a desempenhar ações para otimizar sua geração e 5 passaram a calcular o montante gerado por composição.

Duas estatais passaram a redirecionar resíduos perigosos do descarte para reaproveitamento e uma para reciclagem, com 16 estatais redirecionando resíduos não perigosos para reaproveitamento e 17 para reciclagem.

Em 2018, cinco estatais permaneceram se utilizando de outras operações para eliminação de resíduos perigosos e não perigosos, três passaram a efetuar o descarte externo desses resíduos e duas passaram a detalhar os dados referentes a esse descarte.

Somente uma estatal pagou multa de descumprimento da legislação ambiental e uma esteve envolvida em processo judicial. Ademais, 6 estatais passaram a selecionar fornecedores por critérios ambientais e 7 passaram a avaliar o impacto ambiental desses fornecedores.

Em 2019, uma estatal deixou de utilizar materiais reciclados como insumos em suas atividades, nove permaneceram utilizando materiais renováveis; e uma passou a utilizar materiais não renováveis em suas atividades.

Quanto ao consumo de energia dentro das estatais, uma deixou de identificar o total de eletricidade utilizada nas atividades, de informar o montante de energia consumida e o custo total desse consumo.

A intensidade do consumo total de energia continuou a ser calculada por 19 estatais em 2019. 3 deixaram de mensurar a intensidade do consumo pelo índice de intensidade e de reduzir o consumo de energia; e 2 deixaram de detalhar os tipos de energia nesse cálculo.

Diferente de 2018, as estatais deixaram de mensurar a intensidade do consumo total de energia por meio de índices, de reduzir o seu consumo, de calcular essa redução e apresentá-la em seus relatórios em 2019.

Somente dez estatais permaneceram reduzindo o consumo de energia nas requisições de produtos ou serviços, com seis delas apresentando a base de cálculo para redução do consumo e o cálculo propriamente dito dessa redução.

Quanto ao uso da água como um recurso compartilhado, duas estatais deixaram de trabalhar com sua retirada, consumo ou descarte, com 17 mapeando os impactos dessas atividades a partir de objetivos e metas definidas.

Dez estatais permaneceram dispondo de padrões internos de qualidade para gerir impactos da descarga de água, com três estatais extraíndo água de fontes superficiais e subterrâneas; e uma delas considerando limites para substâncias existentes na água devolvida.

Nenhuma das estatais apresentou acidentes decorrentes de inconformidade no processo da descarga de água em 2019; e 20 calcularam o consumo total da água utilizada, com somente 12 apresentando o cálculo propriamente dito desse consumo.

Três estatais deixaram de apresentar a localização geográfica em que operam, com alto valor de biodiversidade; e uma estatal deixou de apresentar os processos ecológicos de compensação aos impactos causados por suas atividades na biodiversidade.

Duas estatais deixaram de detalhar o tamanho e a localização de *habitats* protegidos ou restaurados e o *status* de proteção desses *habitats* por áreas; uma deixou de detalhar as espécies ameaçadas e outra permaneceu detalhando as vulneráveis afetadas pelas atividades.

Quanto a emissão de gases do efeito estufa, uma estatal deixou de efetuar emissões diretas; e cinco permaneceram informando a quantidade emitida. Ademais, quatro estatais permaneceram efetuando emissões indiretas, com três informando a quantidade emitida.

Uma estatal passou a mensurar a intensidade das emissões indiretas de gases do efeito estufa por meio de índices, com a métrica definida para seu cálculo. Uma estatal passou a reduzir a emissão desses gases e a apresentar os tipos que tiveram suas emissões reduzidas.

Uma estatal deixou de emitir ozônio (O_3), uma passou a emitir óxido de nitrogênio (NO_2) e duas permaneceram emitindo enxofre (SO_2). Uma estatal passou a calcular a quantidade de gases emitidos e duas deixaram de informar os padrões desse cálculo.

Duas estatais passaram a mapear os impactos da geração de resíduos nas atividades, três passaram a mapear os impactos em suas cadeias de valor, 23 permaneceram com ações para otimizar sua geração e 19 a calcular o montante gerado por composição.

Sete estatais permaneceram redirecionando resíduos perigosos do descarte para reaproveitamento e uma deixou de redirecioná-lo para reciclagem. Uma estatal deixou de redirecionar resíduos não perigosos para reaproveitamento e para a reciclagem.

Uma estatal deixou de utilizar outras operações para eliminar resíduos perigosos e não perigosos em 2019, dez estatais permaneceram efetuando o descarte externo desses resíduos e sete permaneceram detalhando os dados referentes a esse descarte.

Duas estatais pagaram multa por descumprimento da legislação ambiental, uma sofreu sanção e duas estiveram envolvidas em processo judicial. Duas deixaram de selecionar fornecedores por critérios ambientais e de avaliar o impacto ambiental desses fornecedores.

A média das diretrizes ambientais do GRI 300 (2016) atendidas foi de 17 diretrizes, com 4 atendidas em 2017; e 6 em 2018 e 2019. Esses resultados revelaram um baixo desempenho ambiental entre as estatais, como pilar do desempenho sustentável corporativo.

A alta variação entre as quantidades e os tipos de diretrizes atendidas entre os anos, evidenciam a atuação cerimonial da governança, ao revelar a distância existente entre suas práticas executadas e o baixo desempenho ambiental alcançado pelas estatais.

Comparado ao desempenho econômico, o desempenho ambiental alcançado pelas estatais foi ainda menor, mesmo com um forte aumento de diretrizes ambientais executadas em 2018; seguido de uma leve redução em 2019.

Esses resultados corroboram as evidências da existência de isomorfismos na atuação da governança, devido a disparidade entre a quantidade de práticas executadas por suas unidades e o baixo nível de diretrizes ambientais atendidas.

A diretriz mais atendida pelas estatais tratou do cálculo e da evidenciação do consumo total de energia em seu ambiente interno. As decisões normativas do TCU que obrigam as estatais a efetuarem esse tipo de divulgação sustenta a existência do isomorfismo normativo.

A influência do normativismo estabeleceu um comportamento divisor de águas nas estatais, em que as diretrizes ambientais com execução estabelecida por decisões normativas foram mais atendidas do que as diretrizes que poderiam ser executadas em caráter voluntário.

O isomorfismo normativo foi confirmado na atuação das governanças por meio do desempenho ambiental e pelos aspectos da não racionalidade identificados no “passar a atender” ou “deixar de atender” determinadas diretrizes em 2018 e 2019.

Além do cálculo da energia consumida dentro das estatais, as diretrizes ambientais mais atendidas trataram das ações de gerenciamento de resíduos e do consumo e descarte de água, com um desvio médio de 14 diretrizes atendidas entre as estatais.

Esses resultados confirmam a existência de isomorfismos na atuação das governanças via desempenho sustentável. As diretrizes mais atendidas e com maior desvio podem ser utilizadas pelas estatais como forma de se apresentarem ambientalmente mais responsáveis.

Apesar do baixo atendimento às diretrizes ambientais, as governanças expressaram um maior interesse em se apresentar mais eficientes no consumo da energia dentro das estatais; e mais responsáveis na gestão dos resíduos e na retirada, consumo e descarte da água.

As diretrizes atendidas e categorizadas em índices ambientais conforme GRI 300 (2016) serviram para esclarecer a relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho ambiental por estatais, conforme Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Índices de diretrizes ambientais atendidas por estatais.

ESTATAIS	ÍNDICES DO DESEMPENHO AMBIENTAL								
	GRI 301	GRI 302	GRI 303	GRI 304	GRI 305	GRI 306	GRI 307	GRI 308	IDA
ESTATAL 1	0,39	0,22	0,00	0,20	0,01	0,24	0,00	0,63	0,21
ESTATAL 2	0,61	0,34	0,20	0,07	0,05	0,58	0,00	0,57	0,30
ESTATAL 3	0,83	0,09	0,16	0,00	0,00	0,52	0,00	0,60	0,27
ESTATAL 4	0,28	0,51	0,37	0,19	0,26	0,61	0,00	0,00	0,28
ESTATAL 5	0,44	0,74	0,49	0,46	0,34	0,67	0,25	0,53	0,49
ESTATAL 6	0,33	0,82	0,58	0,03	0,23	0,56	0,00	0,00	0,32
ESTATAL 7	0,00	0,31	0,28	0,18	0,01	0,46	0,00	0,47	0,21
ESTATAL 8	0,06	0,21	0,40	0,34	0,06	0,54	0,17	0,43	0,28
ESTATAL 9	0,17	0,24	0,28	0,09	0,03	0,44	0,00	0,60	0,23
ESTATAL 10	0,00	0,38	0,23	0,03	0,00	0,03	0,00	0,00	0,08
ESTATAL 11	1,00	0,37	0,37	0,05	0,10	0,60	0,00	0,50	0,37
ESTATAL 12	0,67	0,49	0,38	0,23	0,12	0,60	0,00	0,40	0,36
ESTATAL 13	0,33	0,51	0,56	0,19	0,07	0,64	0,17	0,63	0,39
ESTATAL 14	0,50	0,24	0,36	0,57	0,17	0,67	0,00	0,50	0,38
ESTATAL 15	0,00	0,42	0,48	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,14
ESTATAL 16	0,50	0,37	0,30	0,00	0,00	0,53	0,00	0,40	0,26
ESTATAL 17	0,28	0,04	0,10	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,06
ESTATAL 18	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,02
ESTATAL 19	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,07	0,00	0,00	0,01
ESTATAL 20	0,17	0,47	0,20	0,02	0,00	0,54	0,00	0,00	0,17
ESTATAL 21	0,67	0,81	0,42	0,01	0,00	0,63	0,00	0,20	0,34
ESTATAL 22	0,00	0,37	0,17	0,00	0,00	0,57	0,00	0,07	0,15
ESTATAL 23	0,28	0,67	0,41	0,25	0,06	0,41	0,00	0,00	0,26
ESTATAL 24	0,56	0,33	0,45	0,10	0,00	0,58	0,00	0,00	0,25
ESTATAL 25	0,72	0,94	0,71	0,48	0,54	0,58	0,50	0,57	0,63
ESTATAL 26	0,00	0,48	0,23	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,14

ESTATAL 27	0,11	0,41	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,09
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 4 mostrou que as estatais utilizaram poucos materiais renováveis, reciclados ou reutilizáveis em suas atividades, apesar das de número 3, 11 e 25 apresentarem desempenho do índice GRI 301 acima de 0,7; e da 25 ter alcançando o valor máximo (1,00).

Os desempenhos desses índices entre as demais estatais estiveram distribuídos entre grupos com 0,0, 0,1 e 0,3, com boa parte apresentando desempenho nulo, e com variação alta na execução de suas diretrizes entre eles.

Apesar de parte das estatais estarem alinhadas a agenda ambiental da Administração Pública, esse resultado mostra que boa parte delas não se mostrou disposta a utilizar materiais recicláveis ou renováveis em suas atividades, como execução de uma prática voluntária.

A média do índice GRI 301 foi 0,33, o que confirma a baixa utilização de materiais renováveis ou recicláveis pelas estatais no triênio, além do desempenho nulo ter sido o que mais se repetiu entre esses índices, com um desvio médio de 0,27.

Apesar da baixa execução das diretrizes do GRI 301 pelas estatais, o desvio médio revelou que parte delas mantiveram o interesse em se apresentar mais responsáveis quanto ao uso de materiais renováveis, recicláveis e reutilizáveis como insumos em suas atividades.

As estatais apresentaram índices do consumo de energia melhores que os índices do uso de materiais renováveis. Esse resultado é explicado pelas estatais estarem mais dispostas a se mostrarem mais eficientes quanto ao consumo de energia do que ecologicamente corretas.

Somente as estatais 5, 6, 21 e 25 apresentaram os índices do consumo de energia com desempenho acima de 0,7. Os índices das demais estatais estiveram distribuídos entre 0,2, 0,3 e 0,4, com uma apresentando desempenho nulo e outras variando entre 0,01 e 0,82.

A média do índice do consumo de energia foi 0,40, o que confirma baixo atendimento às diretrizes do GRI 302 no triênio. A ausência de valores repetidos, com um desvio de 0,18, mostram que a maior parte das estatais gerenciaram o consumo de energia abaixo da média.

Apesar de quatro estatais terem apresentando desempenhos entre 0,74 e 0,94, a maior parte delas demonstraram pouco interesse em atender as diretrizes do GRI 302, o que pode ser explicado por se tratarem de práticas com execução de caráter voluntário.

Esse resultado levanta evidências acerca da existência do isomorfismo normativo na relação governança x consumo de energia, em que os agentes só seriam motivados a gerenciar melhor o consumo de energia nas estatais, caso fossem obrigados por normas.

Os índices de gestão do uso da água e efluentes apresentaram melhores desempenhos em relação aos do gerenciamento do consumo de energia; e piores em relação ao uso de materiais renováveis, recicláveis ou reutilizáveis como insumo em suas atividades.

O fato de se apresentarem mais responsáveis quanto ao uso da água e de materiais recicláveis como insumo, revela a disposição das estatais em cultivarem uma melhor eficiência motivados mais pela redução de seus custos do que pela conformidade ambiental.

Somente a estatal 25 alcançou desempenho na gestão do uso da água e efluentes acima de 0,7. Os das demais concentraram-se em valores distribuídos entre os grupos 0,2, 0,3 e 0,4, com variações altas entre os desempenhos; e três delas apresentando desempenho nulo.

Os desempenhos nulos e as altas variações entre os índices mostraram que as estatais não seguiram um padrão no gerenciamento do uso e descarte da água, apesar de normas dos órgãos de controle externo determinarem a execução dessas práticas a partir de 2018.

O desempenho nulo e o baixo desempenho apresentado por algumas estatais também se justifica por algumas delas não executarem os processos de extração e descarte da água em efluentes, o que as isentou de cumprirem as diretrizes do GRI 303.

O índice médio da gestão do uso de água e efluentes foi de 0,30, o que confirma um baixo desempenho das práticas executadas no triênio. Esse resultado é confirmado pelo desempenho nulo ter sido o que mais se repetiu entre os anos, com desvio médio de 0,15.

Esse resultado confirma a existência do isomorfismo normativo na relação governança x uso da água e efluentes, em que os agentes só atenderam diretrizes da GRI 303 mediante a exigência de normas para as estatais que dispõem da cadeia completa de utilização da água.

Os índices da biodiversidade (GRI 304) apresentaram baixos desempenhos no triênio, comparados aos índices do uso de materiais sustentáveis, consumo de energia e da gestão do uso da água e efluentes.

Poucas estatais apresentaram o detalhamento da localização geográfica dos territórios ocupados por suas atividades, áreas protegidas ou preservadas por elas; ou espécies afetadas por suas atividades, o que comprova o baixo desempenho da execução de suas diretrizes.

O maior índice da biodiversidade foi 0,57, alcançado por uma estatal. Os demais índices apresentaram desempenhos nulos ou desempenhos individuais variando entre 0,01 e 0,48 o que confirma o baixo atendimento às diretrizes do GRI 304.

O fato de boa parte das estatais ter apresentado desempenho nulo quanto a biodiversidade, revela certa desmotivação por parte dos agentes em executarem práticas voluntárias de proteção ao território e espécies afetadas pelas atividades das estatais.

A média dos índices da biodiversidade foi de 0,13, o que confirma um baixo desempenho na execução de práticas de proteção ao território e as espécies afetadas, o que é confirmado pelo desempenho nulo ter se repetido entre os índices, com desvio médio de 0,13.

A maioria das estatais apresentaram desempenho nulo ou abaixo da média quanto a execução de práticas de proteção a biodiversidade. Parte desse resultado é explicado pela desmotivação dos agentes em executar práticas voluntárias ou serem isentas de sua execução.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x biodiversidade, que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam diretrizes da GRI 304 decorrente de normas que os obrigassem.

Os índices das emissões de gases do efeito estufa (GRI 305) apresentaram baixos desempenhos no triênio, porém melhores em comparação aos da biodiversidade; e piores, em relação ao uso de materiais, consumo de energia e gestão do uso da água e efluentes.

Os baixos valores entre os índices de emissões de gases mostraram que as estatais estão mais dispostas a se apresentarem ambientalmente mais eficientes, motivadas pela redução dos custos de materiais, energia e utilização da água, do que mais responsáveis.

O maior índice de emissão alcançado pelas estatais foi 0,54. Uma pequena parte das estatais apresentou desempenhos isolados com valores entre 0,01 e 0,34; com a maioria das estatais apresentando desempenho nulo.

O desempenho nulo da maior parte das estatais pode ser explicado por estas encontrarem-se isentas do cumprimento das diretrizes do GRI 305, por essa atividade não fazer parte de sua cadeia, ou pela desmotivação dos agentes em executar práticas voluntárias.

Nenhuma das estatais obteve desempenho máximo na execução de práticas para gerenciar emissões de gases; e entre as estatais com baixos índices, foram executadas diferentes práticas, o que confirma a execução dessas diretrizes somente mediante normas.

A média dos índices de emissões foi de 0,08, o que confirma o baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho nulo se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,09 acima da média.

O desvio acima da média revela que as poucas estatais que apresentaram baixo desempenho nas emissões de gases não seguiram um padrão na execução dessas práticas, tanto em seus ambientes internos, como entre as estatais.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x emissões de gases; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 305 convergentes à normas do controle externo que obrigam sua execução.

Os índices da gestão de resíduos (GRI 306) apresentaram desempenhos melhores em relação aos da emissão de gases do efeito estufa e biodiversidade; e piores em relação ao uso de materiais recicláveis, consumo de energia e gestão do uso da água e efluentes.

As estatais seguiram dispostas a se apresentar mais eficientes nas atividades desempenhadas em seu ambiente interno, do que ambientalmente mais responsáveis, é o que é explicado pelas práticas de gestão de resíduos terem apresentado baixos desempenhos.

A influência da motivação sobre os agentes para reduzir custos pôde ser mais constatada na execução de diretrizes dos índices ambientais das atividades com maior impacto na cadeia produtiva da empresa, e conseqüentemente, no seu desempenho econômico.

O uso de materiais recicláveis, o consumo de energia ou a gestão do uso da água que apresentaram um maior custo para as estatais, tiveram um melhor desempenho, comparadas a gestão de resíduos e biodiversidade, executadas como práticas voluntárias e com menor custo.

O maior índice da gestão de resíduos alcançado pelas estatais foi 0,67. As demais estatais apresentaram desempenhos distribuídos em grupos de 0,4, 0,5 e 0,6, o que confirma a baixa execução de diretrizes acerca da gestão de resíduos nas estatais.

Nenhuma das estatais obteve desempenho máximo na execução de práticas para gestão de resíduos. Além disso, a alta variação dos desempenhos entre as estatais confirma a execução das diretrizes do GRI 306 somente mediante normas.

A média dos índices de resíduos foi de 0,45, o que confirma o baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho 0,58 se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,17 acima da média.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x gestão de resíduos; que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam as diretrizes da GRI 306 se convergentes à normas/legislação que obrigassem sua execução.

Os índices da conformidade ambiental (GRI 307) apresentaram desempenho nulo por 23 estatais, com somente quatro apresentando índices com desempenho acima de 0,00: duas no valor de 0,17, uma no valor de 0,25 e outra no valor de 0,50.

Diferente dos demais índices do desempenho ambiental, a maior parte das estatais não efetuou pagamentos decorrentes de multas, sofreu sanções ou participou de processos judiciais decorrentes do descumprimento da legislação ou regulamentos ambientais.

O desempenho nulo dos índices de conformidade ambiental revelou que a maior parte das estatais se mostrou disposta em cumprir a legislação e os regulamentos ambientais, apesar do baixo desempenho apresentado pelas estatais na maior parte de seus índices.

Os índices de conformidade ambiental das estatais 8 e 13 com valores 0,17; e das estatais 5 e 25, com 0,25 e 0,50, respectivamente; revelaram que multas, sanções e processos jurídicos por descumprimento da legislação ambiental foram pouco recorrentes no triênio.

Os resultados dos índices 307 confirmaram evidências de práticas cerimoniais na relação governança x conformidade ambiental, pois apesar da maior parte das estatais apontarem conformidade, seus outros índices ambientais apresentaram baixos desempenhos.

Os índices da avaliação ambiental dos fornecedores (GRI 308) apresentaram desempenhos melhores em relação a conformidade ambiental, biodiversidade e emissões de gases; e piores em relação ao uso de materiais, consumo de energia e gestão do uso da água.

O baixo desempenho na avaliação ambiental de fornecedores corrobora o fato das estatais seguirem dispostas a se apresentar mais eficientes na aquisição de insumos aplicados às atividades de seu ambiente interno, do que ambientalmente mais responsáveis.

A influência da motivação sobre os agentes para reduzir custos pôde ser ainda mais constatada na execução de diretrizes dos índices ambientais das atividades com maior impacto na cadeia produtiva das estatais, e conseqüentemente, em seus desempenhos econômicos.

O uso de materiais recicláveis, o consumo de energia ou a gestão do uso da água que apresentaram um maior custo para as estatais, tiveram um melhor desempenho, comparadas a avaliação ambiental dos fornecedores, executada como uma prática gerencial voluntária.

Apesar das estatais estarem alinhadas à agenda ambiental da Administração Pública e executarem compras sustentáveis conforme decisão normativa do TCU, a avaliação ambiental dos fornecedores como uma prática gerencial e voluntária não foi executada.

Esse resultado confirmou evidências do cerimonialismo na relação governança x avaliação ambiental de fornecedores, pois apesar da maior parte das estatais apontarem conformidade ambiental, essa prática como desdobramento gerencial não foi executada.

O maior índice da avaliação ambiental de fornecedores foi 0,63. As demais estatais apresentaram desempenhos distribuídos em grupos de 0,0, 0,4 e 0,5, o que confirma baixo desempenho do índice 308, inclusive com desempenho nulo apresentado por boa parte delas.

Dentre as que apresentaram baixo desempenho, nenhuma alcançou desempenho próximo à média para avaliação ambiental de seus fornecedores, além da alta variação dos desempenhos entre as estatais confirmar a execução dessa prática somente mediante normas.

A média dos índices da avaliação ambiental foi de 0,26, o que confirma o inexistente ou baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho nulo se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,30 acima da média.

O desvio acima da média revela que as poucas estatais que apresentaram baixo desempenho na avaliação ambiental dos fornecedores não seguiram um padrão na execução dessas práticas, tanto em seus ambientes internos, como entre as estatais.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x avaliação ambiental; que leva ao entendimento de que os agentes só atenderam as diretrizes da GRI 308 por serem convergentes à normas que obrigaram sua execução.

Apesar de valores altos alcançados pelas estatais em alguns índices do GRI 300, o IDA revelou que nenhuma das estatais alcançou desempenho ambiental satisfatório no triênio, como um pilar do desempenho sustentável corporativo.

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 (Estatual 19) como o menor desempenho alcançado; e 0,63 (Estatual 25), como o maior.

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.

A 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 do impacto do isomorfismo normativo da governança no desempenho ambiental, visto que a execução de diretrizes ambientais não condicionadas às normas provocou expressiva redução desse desempenho nas estatais.

Por outro lado, quando os agentes da governança passaram/deixaram de executar diretrizes voluntárias com o intuito de apresentar as estatais como ambientalmente mais responsáveis, eles levaram as estatais a apresentarem um melhor desempenho ambiental.

4.1.2.3 Práticas e índices do desempenho social

Em 2017, 17 estatais efetuaram novas contratações, com 16 apresentando suas taxas de rotatividade entre os funcionários. 17 possuíam planos de saúde, 12 cobertura por invalidez, 9 dispunham de seguro de vida e 20 de outros planos para seus funcionários.

Somente quatro estatais apresentaram seus funcionários com direito a licença parental. 15 se mostraram abertas a negociação via acordos coletivos e 13 possuíam um sistema de saúde e segurança ocupacional implementado.

Dezoito estatais identificaram perigos, avaliaram riscos, investigaram incidentes relacionados ao trabalho, efetuaram o reporte desses perigos e riscos em relatórios; e eliminaram situações que poderiam causar lesões e danos aos seus funcionários.

Dezenove estatais proporcionaram aos seus funcionários acesso a serviços médicos e de saúde, em detrimento a 21 estatais que se utilizaram de serviços e programas voluntários para proporcionar esses serviços.

Vinte e uma estatais desempenharam ações para prevenir e mitigar impactos na saúde e segurança ocupacional de seus funcionários em suas relações comerciais. Seis apresentaram casos de acidente registrados no ambiente de trabalho; e dez, problemas de saúde.

Duas estatais apresentaram casos de fatalidade decorrente de problemas de saúde relacionados ao trabalho e somente nove desempenharam ações para eliminar perigos e riscos relacionados a problemas de saúde no trabalho.

Treinamentos anuais para os funcionários foram oferecidos por 21 estatais, e 19 delas ofereceram esses treinamentos por categoria funcional. 25 dispuseram de programas de melhoria das habilidades dos funcionários e de assistência à transição.

Dezessete estatais avaliaram o desempenho e a projeção para desenvolvimento de carreira de seus funcionários. 14 avaliaram o desempenho e o desenvolvimento de carreira dos agentes da governança e dos funcionários considerando suas faixas etárias e gênero.

Vinte e uma estatais afirmaram remunerar seu quadro de funcionários por função e nenhuma delas teve casos de discriminação registrados em 2017. Somente uma estatal realizou operações com fornecedores que ameaçavam a liberdade de associação coletiva.

Duas estatais efetuaram operações com fornecedores que apresentaram risco significativo de promover o trabalho infantil, forçado e obrigatório; e duas tomaram medidas de erradicação e eliminação desse tipo de trabalho.

Sete estatais ofereceram treinamento ao pessoal de segurança acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos e nenhuma estatal apresentou casos registrados de violações de direitos dos povos indígenas.

Oito estatais ofereceram treinamentos acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos a funcionários, além do pessoal de segurança; e três submeteram seus acordos e contratos de investimentos a avaliação desses direitos.

Doze estatais efetuaram operações e dispuseram de programas de desenvolvimento com a comunidade local, avaliando seus impactos. Nenhuma delas informou ter desempenhado operações com impactos negativos na comunidade local em 2017.

Seis estatais se utilizaram de critérios sociais para contratar fornecedores, e dentre elas, cinco avaliaram os impactos sociais de seus fornecedores. Nenhuma estatal efetuou contribuições para partidos ou representantes políticos.

Treze estatais avaliaram os impactos de seus produtos e serviços na saúde de seus clientes, com três delas pagando multa ou sofrendo penalidades por causarem impactos negativos decorrentes de inconformidades.

Três estatais avaliaram o impacto ambiental e social da rotulagem de seus produtos; e nenhuma delas informou ter pago multa ou sofreram penalidades decorrentes de inconformidades na rotulagem ou em comunicações de seu departamento de *marketing*.

Nenhuma estatal apontou reivindicações substanciais sobre violações de privacidade ou perda de dados de seus clientes e 19 estatais pagaram multas decorrentes de violações de leis e regulamentos nos campos sociais e econômicos.

Onze estatais detalharam o contexto em que pagaram multas e dez apresentaram mecanismos para solucionar conflitos em casos de inconformidades socioeconômicas. Além do pagamento de multas, nove estatais sofreram sanções por essas inconformidades.

Em 2018, uma estatal deixou de efetuar novas contratações, com quatro deixando de apresentar suas taxas de rotatividade entre os funcionários. Duas deixaram de possuir planos de saúde e uma deixou de manter cobertura por invalidez.

Duas estatais passaram a dispor de seguro de vida, 16 mantiveram planos de aposentadoria, com nove oferecendo participação em ações; e 20 permaneceram mantendo outros planos de benefícios para seus funcionários.

Duas estatais passaram a apresentar seus funcionários com direito a licença parental. Uma passou a se mostrar aberta a negociação via acordos coletivos e 13 mantiveram seus sistemas de saúde e segurança ocupacional funcionando.

Uma estatal deixou de identificar perigos, avaliar riscos e investigar incidentes relacionados ao trabalho; e duas deixaram de efetuar o reporte desses perigos e riscos em relatórios e de eliminar situações que poderiam causar lesões e danos aos seus funcionários.

Dezenove estatais permaneceram proporcionando acesso a serviços médicos e de saúde aos seus funcionários; e duas deixaram de se utilizar de serviços e programas voluntários para proporcionar esses serviços.

Uma estatal deixou de desempenhar ações para prevenir e mitigar impactos na saúde e segurança ocupacional de seus funcionários em suas relações comerciais. 5 apresentaram casos de acidente registrados no ambiente de trabalho; e 11, problemas de saúde.

Uma estatal passou a apresentar casos de fatalidade decorrentes de problemas de saúde relacionados ao trabalho e somente nove permaneceram desempenhando ações para eliminar perigos e riscos relacionados a problemas de saúde no trabalho.

Treinamentos anuais para os funcionários deixaram de ser oferecidos por duas estatais, que passaram a oferecer treinamentos por categorias funcionais. 25 permaneceram com programas de melhoria das habilidades dos funcionários e de assistência à transição.

Dezessete estatais permaneceram avaliando o desempenho e o desenvolvimento de carreira de seus funcionários. Cinco passaram a avaliar o desempenho e o desenvolvimento de carreira de seus agentes da governança e funcionários de acordo com faixas etárias e gênero.

Uma estatal passou a remunerar seu quadro de funcionários por função e nenhuma delas teve casos de discriminação registrados em 2018. Uma estatal passou a realizar operações com fornecedores que ameaçavam a liberdade de associação coletiva.

Uma estatal deixou de efetuar operações com fornecedores que apresentaram risco significativo de promover o trabalho infantil, forçado e obrigatório; e outra estatal deixou de tomar medidas de erradicação e eliminação desse tipo de trabalho.

Duas estatais passaram a oferecer treinamento ao pessoal de segurança acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos e nenhuma estatal apresentou casos registrados de violações de direitos dos povos indígenas em 2018.

Duas estatais passaram a oferecer treinamentos acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos a funcionários, além do pessoal de segurança; e três permaneceram submetendo seus acordos e contratos de investimentos a avaliação desses direitos.

Uma estatal passou a efetuar operações e dispuseram de programas de desenvolvimento com a comunidade local, avaliando seus impactos; e uma passou a informar ter desempenhado operações com impactos negativos na comunidade local em 2018.

Onze estatais passaram a se utilizar de critérios sociais para contratar fornecedores, e dentre elas, seis passaram a avaliar os impactos sociais de seus fornecedores. Nenhuma estatal efetuou contribuições para partidos ou representantes políticos em 2018.

Uma estatal passou a avaliar os impactos de seus produtos e serviços na saúde de seus clientes, com três delas pagando multa ou sofrendo penalidades por causarem impactos negativos decorrentes de inconformidades.

Três estatais permaneceram avaliando o impacto ambiental e social da rotulagem de seus produtos; e nenhuma delas informou ter pago multa ou sofreram penalidades decorrentes de inconformidades na rotulagem ou em comunicações de seu departamento de *marketing*.

Uma estatal passou a apontar reinvidicação substancial por vazamento ou perda de dados de seus clientes em 2018; e 19 estatais permaneceram pagando multas decorrentes de violações de leis e regulamentos nos campos sociais e econômicos nesse ano.

Duas estatais passaram a detalhar o contexto em que pagaram multas e passaram a apresentar mecanismos para solucionar conflitos de inconformidades socioeconômicas. Além do pagamento de multas, duas passaram a sofrer sanções por essas inconformidades.

Em 2019, cinco estatais deixaram de efetuar novas contratações e dez continuaram apresentando suas taxas de rotatividade entre os funcionários. Duas deixaram de possuir planos de saúde e de manter cobertura por invalidez.

Três estatais deixaram de dispor de seguro de vida, uma deixou de manter planos de aposentadoria e de oferecer participação em ações para seus funcionários, além de ter deixado de manter outros planos de benefícios para seus funcionários.

Cinco estatais passaram a apresentar seus funcionários com direito a licença parental. Uma passou a se mostrar aberta a negociação via acordos coletivos e duas deixaram de manter seus sistemas de saúde e segurança ocupacional funcionando.

Dezessete estatais permaneceram identificando perigos, avaliando riscos e investigando incidentes relacionados ao trabalho; e 16 permaneceram efetuando seu reporte em relatórios e eliminando situações que poderiam causar lesões e danos aos funcionários.

Uma estatal deixou de proporcionar o acesso a serviços médicos e de saúde aos seus funcionários; e duas deixaram de se utilizar de serviços e programas voluntários para proporcionar esses serviços em 2019.

Uma estatal deixou de desempenhar ações para prevenir e mitigar impactos na saúde e segurança ocupacional de seus funcionários em suas relações comerciais. Três apresentaram casos de acidente registrados no ambiente de trabalho; e nove, problemas de saúde.

Uma estatal deixou de apresentar casos de fatalidade decorrentes de problemas de saúde relacionados ao trabalho e somente nove permaneceram desempenhando ações para eliminar perigos e riscos relacionados a problemas de saúde no trabalho em 2019.

Treinamentos anuais para os funcionários deixaram de ser oferecidos por duas estatais, 21 permaneceram oferecendo treinamentos por categorias funcionais e 2 deixaram de manter programas de assistência à transição e de melhoria das habilidades dos funcionários.

Dezessete estatais permaneceram avaliando o desempenho e o desenvolvimento de carreira de seus funcionários. Três passaram a avaliar o desempenho e o desenvolvimento de carreira de seus agentes da governança e funcionários de acordo com faixas etárias e gênero.

Uma estatal deixou de remunerar seu quadro de funcionários por função e nenhuma delas teve casos de discriminação registrados em 2019. Duas estatais permaneceram realizando operações com fornecedores que ameaçavam a liberdade de associação coletiva.

Uma estatal permaneceu efetuando operações com fornecedores que apresentaram risco significativo de promover o trabalho infantil, forçado e obrigatório; e outra estatal permaneceu tomando medidas de erradicação e eliminação desse tipo de trabalho.

Uma estatal deixou de oferecer treinamento ao pessoal de segurança acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos e nenhuma estatal apresentou casos registrados de violações de direitos dos povos indígenas em 2019.

Uma estatal deixou de oferecer treinamentos acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos a funcionários, além do pessoal de segurança; e uma passou a submeter seus acordos e contratos de investimentos a avaliação desses direitos.

Treze estatais permaneceram efetuando operações e dispuseram de programas de desenvolvimento com a comunidade local, avaliando seus impactos; e uma passou a informar ter desempenhado operações com impactos negativos na comunidade local em 2019.

Dezessete estatais permaneceram utilizando critérios sociais para contratar fornecedores, e dentre elas, 2 passaram a avaliar os impactos sociais de seus fornecedores. Nenhuma estatal efetuou contribuições para partidos ou representantes políticos em 2019.

Quatorze estatais permaneceram avaliando os impactos de seus produtos e serviços na saúde de seus clientes, com uma delas deixando de pagar multa ou sofrer penalidades por causarem impactos negativos decorrentes de inconformidades.

Três estatais permaneceram avaliando o impacto ambiental e social da rotulagem de seus produtos; e nenhuma delas informou ter pago multa ou sofreram penalidades decorrentes de inconformidades na rotulagem ou em comunicações de seu departamento de *marketing*.

Uma estatal permaneceu apontando reinvidicação decorrente de vazamento ou perda de dados de seus clientes em 2019. Duas estatais deixaram de pagar multas decorrentes de violações de leis e regulamentos nos campos sociais e econômicos nesse ano.

Quatro estatais deixaram de detalhar o contexto em que pagaram multas e três passaram a apresentar mecanismos para solucionar conflitos de inconformidades socioeconômicas. Além de multas, 6 deixaram de sofrer sanções por essas inconformidades.

A média das diretrizes sociais do GRI 400 (2016) atendidas foi de 20 diretrizes, com 6 atendidas em 2017; e 7 em 2018 e 2019. Esses resultados revelaram um baixo desempenho social entre as estatais, como pilar do desempenho sustentável corporativo, apesar da média.

A alta variação entre as quantidades e os tipos de diretrizes atendidas entre os anos, evidenciam a atuação cerimonial da governança, ao revelar a distância existente entre suas práticas executadas e o baixo desempenho social alcançado pelas estatais.

Comparado ao desempenho econômico, o desempenho social alcançado pelas estatais foi um pouco melhor, porém pior em comparação ao ambiental, mesmo com um forte aumento de diretrizes sociais executadas em 2018; seguido de uma leve redução em 2019.

Esses resultados evidenciam a existência de isomorfismos na atuação da governança, devido a disparidade entre a quantidade de práticas executadas por suas unidades e o baixo nível de diretrizes sociais atendidas, junto a tentativa de parecerem socialmente responsáveis.

A diretriz mais atendida pelas estatais tratou da disposição de treinamentos para atualizar as habilidades dos funcionários. As decisões normativas do TCU que obrigam as estatais a efetuarem esse tipo de prática sustenta a existência do isomorfismo normativo.

A influência do normativismo estabeleceu um comportamento divisor de águas nas estatais, em que as diretrizes sociais com execução estabelecida por decisões normativas foram mais atendidas do que as diretrizes que poderiam ser executadas em caráter voluntário.

O isomorfismo normativo foi confirmado na atuação das governanças por meio do desempenho social e pelos aspectos da não racionalidade identificados no “passar a atender” ou “deixar de atender” determinadas diretrizes em 2018 e 2019.

Além de treinamento para melhorar as habilidades dos funcionários, a diretriz social mais atendida tratou da remuneração aos membros da governança e empregados por categoria funcional, com um desvio médio de 17 diretrizes atendidas entre as estatais.

Esses resultados confirmam a existência de isomorfismos na atuação das governanças via desempenho sustentável. As diretrizes mais atendidas e com maior desvio podem ser utilizadas pelas estatais como forma de se apresentarem socialmente mais responsáveis.

Além disso, o baixo atendimento às diretrizes sociais mostra que as governanças possuem maior interesse em cultivar a eficiência na redução dos custos de seu pessoal, a partir de treinamentos para melhorar suas habilidades e remuneração proporcional as suas funções.

As diretrizes atendidas e categorizadas em índices sociais conforme GRI 400 (2016) serviram para esclarecer a relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho social por estatais, conforme Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Índices de diretrizes sociais atendidas por estatais.

ESTATAIS	ÍNDICES DO DESEMPENHO SOCIAL																			
	GRI 401	GRI 402	GRI 403	GRI 404	GRI 405	GRI 406	GRI 407	GRI 408	GRI 409	GRI 410	GRI 411	GRI 412	GRI 413	GRI 414	GRI 415	GRI 416	GRI 417	GRI 418	GRI 419	IDS
ESTATAL 1	0,47	0,50	0,71	0,50	0,89	0,13	0,00	0,47	0,33	0,00	0,07	0,22	0,54	0,53	0,00	0,50	0,27	0,00	0,20	0,33
ESTATAL 2	0,49	0,67	0,60	0,71	0,83	0,27	0,33	0,60	0,67	0,83	0,27	0,39	0,67	0,70	0,00	0,17	0,19	0,00	0,33	0,46
ESTATAL 3	0,50	0,33	0,38	0,71	0,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,50	0,22	0,25	0,00	0,20
ESTATAL 4	0,67	0,50	0,76	0,71	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,20	0,50	0,31	0,33	0,00	0,50	0,00	0,25	0,00	0,32
ESTATAL 5	0,92	1,00	0,83	0,75	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,44	0,31	0,50	0,00	0,54	0,00	0,00	0,20	0,43
ESTATAL 6	0,33	0,00	0,55	0,75	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,67	0,10	0,50	0,00	0,00	0,00	0,17	0,40	0,26
ESTATAL 7	0,18	0,67	0,27	0,63	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	0,29	0,67	0,00	0,04	0,00	0,00	0,20	0,22
ESTATAL 8	0,27	0,50	0,74	0,71	0,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,17	0,15	0,57	0,00	0,08	0,00	0,00	0,40	0,24
ESTATAL 9	0,56	0,67	0,54	0,71	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,44	0,40	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,33	0,28
ESTATAL 10	0,17	0,00	0,00	0,25	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,10
ESTATAL 11	0,26	0,33	0,50	0,13	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,16
ESTATAL 12	0,13	0,50	0,06	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	0,00	0,17	0,31	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73	0,21
ESTATAL 13	0,68	0,83	0,55	0,63	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,22	0,27	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73	0,29
ESTATAL 14	0,40	0,00	0,38	0,54	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,33	0,12
ESTATAL 15	0,11	0,50	0,33	0,25	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,13	0,00	0,00	0,53	0,15
ESTATAL 16	0,22	0,17	0,14	0,54	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,50	0,00	0,00	0,73	0,18
ESTATAL 17	0,01	0,00	0,25	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
ESTATAL 18	0,00	0,00	0,36	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
ESTATAL 19	0,38	0,33	0,48	0,13	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	0,00	0,50	0,00	0,00	0,40	0,18
ESTATAL 20	0,25	0,00	0,53	0,71	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,16
ESTATAL 21	0,47	0,50	0,39	0,58	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,17
ESTATAL 22	0,24	0,33	0,22	0,50	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	0,00	0,50	0,00	0,00	0,53	0,19
ESTATAL 23	0,35	0,17	0,61	0,67	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,40	0,00	0,50	0,00	0,00	0,07	0,20
ESTATAL 24	0,26	0,00	0,47	0,42	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,33	0,00	0,50	0,00	0,00	0,47	0,15
ESTATAL 25	0,65	0,33	0,88	0,71	0,89	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,50	0,48	0,33	0,00	0,50	0,00	0,00	0,80	0,37
ESTATAL 26	0,40	0,50	0,49	0,54	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,20	0,18

ESTATAL 27	0,51	0,50	0,42	0,29	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,53	0,17
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 5 mostrou que a maioria das estatais não efetuou novas contratações no triênio, pois somente a de número 5 apresentou desempenho do índice GRI 401 acima de 0,7, inclusive com uma apresentando desempenho nulo.

Os desempenhos desses índices entre as demais estatais estiveram distribuídos entre grupos com 0,1, 0,2 e 0,4, com variação alta na execução de suas diretrizes por elas. Os índices 401 variaram entre 0,00 (menor desempenho) e 0,92 (maior desempenho).

Apesar das estatais cultivarem o *status* de socialmente responsáveis, esse resultado revela que boa parte delas não se mostrou disposta a efetuar novas contratações de pessoal, como execução de uma prática voluntária entre 2017-2019.

A média do índice GRI 401 foi 0,37, o que confirma o baixo nível de contratação de funcionários pelas estatais no triênio, além do desempenho 0,04 ter sido o que mais se repetiu entre esses índices, com um desvio médio de 0,21.

Apesar da baixa execução das diretrizes do GRI 401 pelas estatais, o desvio médio revelou que parte delas mantiveram o interesse em renovar o quadro de funcionários com novas contratações e calcular sua taxa de rotatividade, no caso de demissões efetuadas no ano.

As estatais apresentaram índices da relação trabalho-empresa melhores que os índices de emprego. Esse resultado é explicado pelas empresas estarem mais dispostas a investirem no pessoal já existente do que na renovação do seu quadro de funcionários.

Os resultados do índice 402 apresentaram grandes variações. As estatais 2, 5, 7, 13 e 26 alcançaram desempenho máximo (1,00), enquanto as estatais 6, 10, 14, 17, 18, 20 e 24 apresentaram desempenho nulo (0,00).

Esse resultado mostra que parte das estatais dispôs de um maior número de planos de benefícios aos seus funcionários, para outra parte, que não dispôs de nenhum desses planos, concentrando-se apenas no pagamento de benefícios estabelecidos pelas leis trabalhistas.

A média do índice relações trabalho-empresa foi 0,36, o que confirma baixo atendimento às diretrizes do GRI 402. O valor 0,50 repetido acima da média e de 0,23 como desvio, mostram que uma parte das estatais só cumprem determinação legal nessas relações.

Esse resultado levanta evidências acerca da existência do isomorfismo normativo na relação governança x relações trabalho-empresa, em que os agentes só se motivam a custear planos de benefícios aos funcionários que decorram de obrigações legais para as estatais.

Os índices de saúde e segurança ocupacional apresentaram melhores desempenhos em relação aos de emprego e relação trabalho-empresa. Por querer se apresentar socialmente mais responsável, as estatais tendem a executar mais diretrizes de saúde e segurança ocupacional.

As estatais 2, 4, 5, 8, 24 e 25 alcançaram desempenho de saúde e segurança ocupacional acima de 0,7. Os das demais concentraram-se em valores entre os grupos 0,3 e 0,5, com variações altas entre os desempenhos; e uma delas apresentando desempenho nulo.

Os desempenhos nulos e as altas variações entre os índices mostraram que as estatais não seguiram um padrão de execução das práticas de saúde e segurança ocupacional, inclusive, no que se trata de possuírem um sistema já implementado e em funcionamento.

O índice médio de saúde e segurança ocupacional foi de 0,46, o que confirma baixo desempenho de suas práticas executadas, apesar de valores repetidos não terem sido constatados no triênio e apresentarem desvio médio de 0,17.

Esse resultado confirma a existência do isomorfismo normativo na relação governança x saúde e segurança ocupacional, em que os agentes só atenderiam as diretrizes da GRI 403 caso houvesse a obrigação por parte de normas ou legislação trabalhista.

Os índices de treinamento e educação (GRI 404) apresentaram os melhores desempenhos no triênio, comparados aos índices de emprego, relações trabalho-empresa e saúde e segurança ocupacional.

Boa parte das estatais ofereceram treinamentos para os membros da governança e seu quadro de funcionários. O interesse das estatais em melhorar habilidades de seu pessoal é motivada pela redução de custos via otimização do trabalho de seu corpo funcional.

O maior índice de treinamento e educação foi 0,75, alcançado por duas estatais. As demais apresentaram entre desempenho nulo (0,00) ou individuais, variando entre 0,13 e 0,71 o que confirma um desempenho mediano no atendimento às diretrizes do GRI 404.

O fato das estatais terem apresentado desempenho mediano em proporcionar treinamento para seus funcionários, não isentou parte delas deixarem de executar práticas voluntárias de capacitação e melhoria das habilidades de seu quadro de pessoal.

A média dos índices de treinamento e educação foi 0,50, o que confirma o desempenho mediano das estatais em dispor de treinamentos para seus funcionários, o que é confirmado pelo desempenho 0,71 ter se repetido entre os índices, com desvio médio de 0,19.

A maioria das estatais apresentou desempenho na média quanto a execução de treinamentos e ações educacionais. Esse resultado é explicado pela motivação dos agentes apresentarem as estatais socialmente mais responsáveis e com custos de pessoal otimizados.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x treinamento e educação, que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam mais diretrizes da GRI 404 mediante normas que os obrigassem.

Os índices de diversidade e oportunidades iguais (GRI 405) apresentaram os maiores desempenhos no triênio. Esses índices apresentaram os melhores desempenhos em relação aos de treinamento e educação, saúde ocupacional, relação trabalho-empresa e emprego.

Os altos valores entre os índices de diversidade e oportunidades iguais mostraram que as estatais estão mais dispostas a se apresentarem socialmente mais responsáveis, tanto na execução de treinamentos, como na concessão de oportunidades iguais a seus funcionários.

O maior índice de diversidade e oportunidades iguais entre as estatais foi 0,72. Outra pequena parte variou entre desempenho nulo (0,00) e desempenhos com valores máximos (1,00); com a maioria das estatais apresentando desempenho acima da média.

O desempenho alto apresentado pela maior parte das estatais pode ser explicado pela motivação dos agentes da governança em apresentarem as estatais como mais diversas e com oportunidades iguais destinadas tanto a homens como mulheres.

Mesmo com a maior parte das estatais alcançando desempenho máximo, outras apresentaram desempenho nulo e baixo na execução das diretrizes do índice 405, o que aponta a desmotivação dos agentes de algumas estatais em executar práticas de caráter voluntário.

A média dos índices de diversidade e oportunidades iguais foi de 0,72, o que confirma o desempenho na média quanto a execução de suas diretrizes, com os índices de desempenho máximo (1,00) se repetindo entre as estatais, com desvio de 0,23.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x diversidade; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 405 convergentes às normas do controle externo que obrigam sua execução.

Os índices da não discriminação (GRI 406) apresentaram desempenho nulo por 25 estatais, com somente duas apresentando índices com desempenho isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,13 e outra no valor de 0,27.

Diferente dos demais índices do desempenho social, a maior parte das estatais não apresentaram casos de discriminação registrados, apesar de algumas apresentarem baixos índices de diversidade e oportunidades iguais no índice GRI 405.

O desempenho nulo e o baixo desempenho da não discriminação revelou que a maior parte das estatais se mostrou disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis, além de cumprirem decisões normativas de órgãos de controle externo e legislações trabalhistas.

Os índices da não discriminação das estatais 1 e 2 com valores 0,13 e 0,27, respectivamente; revelaram a ausência de casos de discriminação registrados, o que isentou as estatais de implementarem planos de remediação para casos desse tipo.

Os resultados dos índices 406 confirmaram evidências de práticas cerimoniais na relação governança x não discriminação, pois apesar da maior parte das estatais não discriminarem, boa parte delas apresentou baixo desempenho nos demais índices sociais.

Os índices da liberdade de associação e negociação coletiva (GRI 407) também apresentaram desempenho nulo por 25 estatais, com somente duas apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,33 e outra no valor máximo (1,00).

Esse resultado mostra que 25 estatais não apresentaram operações com fornecedores, localizados em diferentes regiões e áreas geográficas, cujo direito a liberdade de associação e negociação coletiva pudessem estar em risco.

O desempenho nulo na liberdade de associação e negociação coletiva revelou que a maior parte das estatais permaneceu disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis, negociando com fornecedores que não ameaçavam suas liberdades de negociação.

Os índices da liberdade de associação e negociação coletiva das estatais 2 e 5 com valores 0,33 e 1,00, respectivamente; revelaram que duas estatais mantiveram negociação com fornecedores que ameaçaram suas liberdades, com uma delas, erradicando essa prática.

Esses resultados confirmaram evidências de práticas cerimoniais na relação governança x liberdade de associação, pois apesar da maior parte das estatais negociarem com fornecedores livres, parte delas apresentou baixo desempenho nos demais índices sociais.

Os índices do trabalho infantil (GRI 408) também apresentaram desempenho nulo por 25 estatais, com somente duas apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,47 e outra no valor de 0,60.

Esse resultado mostra que 25 estatais não realizaram operações com fornecedores, localizados em diferentes áreas geográficas e em outros países, com risco significativo de promover casos de trabalho infantil.

O desempenho nulo nos índices do trabalho infantil revelou que a maior parte das estatais permaneceu disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis e no atendimento à legislação, negociando com fornecedores que não promovem esse trabalho.

Os índices do trabalho infantil das estatais 1 e 2 com valores 0,47 e 0,60, respectivamente; revelaram que 2 estatais mantiveram negociação com fornecedores de risco significativo de promover o trabalho infantil, mas com iniciativas para erradicar essa prática.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x trabalho infantil; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 408 convergentes às normas do controle externo que obrigam sua execução.

A maneira como os agentes da governança das estatais se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao afirmarem negociar com fornecedores livre desse risco, eles só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices do trabalho forçado ou obrigatório (GRI 409) também apresentaram desempenho nulo por 25 estatais, com somente duas apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,33 e outra no valor de 0,67.

Esse resultado mostra que 25 estatais não realizaram operações com fornecedores, localizados em diferentes áreas geográficas e em outros países, com risco significativo de promover casos de trabalho forçado ou obrigatório.

O desempenho nulo nos índices do trabalho forçado ou obrigatório revelou que a maior parte das estatais permaneceu disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis e em conformidade à legislação, negociando com fornecedores livres desse risco.

Os índices do trabalho forçado ou obrigatório das estatais 1 e 2 com valores 0,33 e 0,67, respectivamente; revelaram que 2 estatais mantiveram negociação com fornecedores de risco significativo de trabalho forçado, porém com iniciativas para erradicar essa prática.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x trabalho forçado; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 409 convergentes às normas do controle externo que obrigam sua execução.

A maneira como os agentes da governança das estatais se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao afirmarem negociar com fornecedores livre desse risco, eles só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices de práticas de segurança (GRI 410) também apresentaram desempenho nulo por 18 estatais, com nove estatais apresentando desempenhos entre 0,33 (menor desempenho) e 1,00 (desempenho máximo).

Esse resultado mostra que 18 estatais não ofereceram treinamentos acerca de políticas e procedimentos de direitos humanos ao seu pessoal de segurança, em detrimento a 9 estatais que ofereceram esse tipo de treinamento, inclusive ao pessoal terceirizado.

O desempenho nulo nos índices práticas de segurança revelou que a maior parte das estatais não esteve disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis quanto ao treinamento do seu pessoal de segurança nas áreas de direitos humanos.

Os índices das práticas de segurança das estatais 2, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13 e 25 revelaram que parte das estatais estiveram motivadas em treinar o pessoal de segurança em políticas de direitos humanos, como prática voluntária, além da exigência de normas.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x práticas de segurança; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 410 convergentes à normas que obrigam sua execução.

A maneira como os agentes da governança se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao afirmarem treinar seguranças em políticas de direitos humanos, as estatais só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices dos direitos dos povos indígenas (GRI 411) apresentaram desempenho nulo por 22 estatais, com somente três apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,07, outra no valor de 0,20 e no valor de 0,27.

Esse resultado mostra que 22 estatais não apresentaram casos de violações de direitos dos povos indígenas. As que se reportaram às diretrizes do GRI 411 só informaram ter tido planos de remediação da violação desses direitos ocorrida em um outro momento.

Apesar do impacto das atividades das estatais na biodiversidade, o desempenho nulo nos índices dos direitos dos povos indígenas revelou que a maior parte delas permaneceu disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis quanto a cumprir esses direitos.

O desempenho nulo apresentado pela maior parte das estatais pode ser explicado por grande parte delas não executarem práticas que afetaram os povos indígenas no triênio, apesar de boa parte ter desempenhado atividades que impactaram a biodiversidade.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x direitos dos povos indígenas; que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam as diretrizes da GRI 411 caso fossem exigidos por normas.

A maneira como os agentes da governança das estatais se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao afirmarem não violar os direitos dos povos indígenas, eles só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices da avaliação dos direitos humanos (GRI 412) apresentaram desempenho nulo por 15 estatais, com outra parte delas apresentando desempenhos distribuídos entre 0,17 (menor desempenho) e 0,67 (maior desempenho).

Esse resultado mostra que 15 estatais não submeteram suas operações, acordos e contratos significativos de investimento a avaliação dos direitos humanos, em detrimento a 12 estatais que executaram essa prática entre 2017 e 2019.

O desempenho nulo nos índices da avaliação dos direitos humanos revelou que a maior parte das estatais não esteve disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis quanto a avaliação dos direitos humanos em suas operações, acordos e contratos.

Os índices das avaliações dos direitos humanos revelaram que outra parte das estatais estiveram motivadas em avaliar suas operações em conformidade a cláusulas dos direitos humanos como prática voluntária, além da exigência de normas.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x avaliação dos direitos humanos; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 412 convergentes à normas que obrigam sua execução.

A maneira como os agentes da governança se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao afirmarem avaliar suas operações conforme direitos humanos, as estatais só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices comunidades locais (GRI 413) apresentaram desempenho nulo por 11 estatais, com a maior parte delas apresentando desempenhos distribuídos entre 0,06 (menor desempenho) e 0,67 (maior desempenho alcançado).

Apesar de boa parte das estatais apresentarem desempenho nulo, a maioria delas executam operações que envolveram a comunidade local, avaliaram os impactos dessas operações e dispuseram de programas de desenvolvimento voltados para a comunidade.

O desempenho nulo nos índices da comunidade local revelou que parte das estatais não esteve disposta em apresentar-se socialmente mais responsáveis no desenvolvimento de ações para a comunidade, apesar de algumas reconhecerem ter causado impactos negativos.

Os índices comunidades locais revelaram que outra parte das estatais estiveram motivadas em avaliar os impactos de suas atividades na comunidade, além de dispor de programas de desenvolvimento como prática voluntária, além da exigência de normas.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x comunidades locais; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 413 convergentes à normas que obrigam sua execução.

A maneira como os agentes da governança se reportou em seus relatórios confirma o isomorfismo, visto que ao avaliarem os impactos de suas atividades na comunidade, as estatais só se reportaram ao cumprimento da agenda ambiental da Administração Pública.

Os índices da avaliação social dos fornecedores (GRI 414) apresentaram desempenhos melhores em relação aos índices comunidades locais, avaliação dos direitos humanos, direitos dos povos indígenas e práticas de segurança, apesar de 7 terem apresentado desempenho nulo.

As estatais se apresentaram mais eficientes nas atividades desempenhadas em seu ambiente interno, do que socialmente mais responsáveis, é o que é explicado pelas práticas da avaliação social dos fornecedores terem apresentarem melhores desempenhos.

A influência da motivação sobre os agentes para reduzir custos pôde ser mais constatada na execução de diretrizes dos índices sociais das atividades com maior impacto na cadeia produtiva da empresa, e conseqüentemente, no seu desempenho econômico.

A seleção de fornecedores por critérios sociais e a avaliação de seus impactos na cadeia de suprimentos, executadas como práticas voluntárias e que reduzem custos, tiveram um melhor desempenho quando comparadas a conformidade social dos demais índices.

O maior índice da avaliação social dos fornecedores alcançado pelas estatais foi 0,70. As demais estatais apresentaram desempenhos distribuídos em grupos de 0,3, 0,4 e 0,5, o que confirma baixa execução de diretrizes, apesar de algumas alcançarem desempenho na média.

Nenhuma das estatais alcançou desempenho máximo na avaliação social de seus fornecedores; e a alta variação entre os desempenhos das estatais confirmou que as diretrizes do GRI 414 só foram executadas mediante normas que exigissem essa prática.

A média dos índices da avaliação social foi 0,31, o que confirma o baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho nulo se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,20 próximo a média.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x avaliação social dos fornecedores; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 414 se convergentes à normas que obriguem sua execução.

Os índices de políticas públicas (GRI 415) apresentaram desempenho nulo por todas as estatais, o que mostra que nenhuma delas efetuou contribuições para partidos políticos ou para seus representantes.

O desempenho nulo apresentado pelas estatais é explicado por impedimentos legais e pela maior parte de seus agentes de governança estarem motivados a reforçar a imagem da atuação independente dessas empresas quanto a partidos políticos e seus representantes.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x políticas públicas; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 415 devido a exigência legal e normativa.

Os índices de saúde e segurança ocupacional dos clientes (GRI 416) apresentaram desempenhos melhores em relação a avaliação dos direitos humanos e práticas de segurança, e piores em relação a avaliação social dos fornecedores e a saúde e segurança ocupacional.

Apesar dos clientes serem elementos chave da cadeia de valor, os agentes das estatais motivados pela redução dos custos de suas atividades, os levaram a apresentar menores desempenhos nas práticas voltadas para os clientes do que para funcionários e fornecedores.

As estatais se apresentaram mais eficientes nas atividades de seus ambientes internos, do que socialmente mais responsáveis, é o que é explicado pelas práticas de saúde e segurança de seus funcionários e avaliação de seus fornecedores apresentarem melhores desempenhos.

A influência da motivação sobre os agentes para reduzir custos pôde ser mais constatada na execução de diretrizes dos índices sociais das atividades com maior impacto na cadeia produtiva da empresa, e conseqüentemente, no seu desempenho econômico.

A avaliação das categorias de produtos e serviços que causam impactos na saúde e segurança dos clientes aumentarem os custos das atividades de elementos fora da cadeia, o que explica os baixos desempenhos alcançados pelas estatais no triênio.

O maior índice da saúde e segurança ocupacional alcançado pelas estatais foi 0,54. As demais apresentaram desempenhos em grupos de 0,0 e 0,5, o que confirma a baixa execução de diretrizes do GRI 416, inclusive com desempenho nulo apresentado por algumas estatais.

Nenhuma das estatais alcançou desempenho máximo na saúde e segurança ocupacional de seus clientes; e a alta variação entre os desempenhos das estatais confirmou que as diretrizes do índice só foram executadas mediante normas que exigiram essa prática.

A média dos índices da saúde e segurança dos clientes foi 0,28, o que confirma o baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho 0,50 se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,24 próximo a média.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x saúde e segurança dos clientes; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 416 se convergentes à normas que obriguem sua execução.

Os índices de *marketing* e rotulagem (GRI 417) apresentaram desempenho nulo por 22 estatais, com somente três apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,19, outra no valor de 0,22 e outra de 0,27.

Vinte e duas estatais não apresentaram casos de inconformidades relacionados as rotulagens de seus produtos e a comunicações de seus departamentos de *marketing*, apesar de não informar se cumpriram, ou não, os requisitos para informações nesse processo.

O desempenho nulo desses índices revelou que a maior parte das estatais não esteve disposta em apresentar-se socialmente responsável na elaboração de produtos, prestação de serviços e na divulgação de ambos, por se tratar da execução de práticas voluntárias em parte.

Os índices de *marketing* e rotulagem das estatais 1, 2 e 3 com valores 0,27, 0,19 e 0,22, respectivamente; revelaram que 3 estatais informaram os requisitos de informações no *marketing* e na rotulagem, porém sem apresentar casos de inconformidade nesses processos.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x *marketing* e rotulagem; que leva ao entendimento de que os agentes só atenderiam as diretrizes da GRI 417 decorrente de normas que os obrigassem.

Os índices da privacidade do cliente (GRI 418) também apresentaram desempenho nulo por 22 estatais, com somente três apresentando índices com desempenhos isolados acima de 0,00: uma no valor de 0,17 e duas no valor de 0,25.

Vinte e duas estatais não apresentaram reivindicações substanciais recebidas acerca de violações à privacidade do cliente e da perda de seus dados, pelos próprios clientes, por terceiros ou por órgãos reguladores.

O desempenho nulo desses índices revelou que a maior parte das estatais esteve disposta em apresentar-se socialmente responsável quanto ao tratamento e segurança das informações referentes aos seus clientes, apesar de se tratar de uma prática voluntária.

Os índices da privacidade do cliente das estatais 3, 4 e 6 com valores 0,25 e 0,17, revelaram três estatais que tiveram casos de vazamentos, furtos ou perdas de dados de seus clientes recorrentes em 2018 e 2019.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x privacidade do cliente; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 418 decorrente da legislação que os obrigam.

A maneira como os agentes da governança se reportou em seus relatórios confirma o tratamento cerimonial dado a privacidade dos clientes nas estatais, pois elas se mostraram mais dispostas a protegerem as informações dos clientes do que sua saúde e segurança.

Os índices da conformidade socioeconômica (GRI 419) apresentaram desempenhos melhores em relação aos índices de saúde, segurança e privacidade dos clientes e do *marketing* e rotulagem, apesar de quatro delas terem apresentado desempenho nulo.

As estatais se apresentaram mais eficientes nas atividades desempenhadas em seu ambiente interno, do que socialmente mais responsáveis, é o que é explicado pelas práticas da conformidade socioeconômica terem apresentarem melhores desempenhos.

A influência da motivação sobre os agentes para reduzir custos pôde ser mais constatada na execução de diretrizes dos índices sociais das atividades com maior impacto na cadeia produtiva da empresa, e conseqüentemente, no seu desempenho econômico.

O pagamento de multas e a disposição de mecanismos de resolução de conflitos decorrentes de violações de leis e regulamentos nos campos social e econômico levam as estatais a parecerem mais transparentes e socialmente responsáveis.

O maior índice da conformidade socioeconômica alcançado pelas estatais foi 0,80. A maior parte das estatais apresentaram desempenhos em grupos de 0,3, 0,4 e 0,7, o que confirma baixa execução de diretrizes, apesar de algumas com desempenho acima da média.

Nenhuma das estatais alcançou desempenho máximo a título de conformidade socioeconômica; e a alta variação entre os desempenhos das estatais confirmou que as diretrizes do GRI 419 só foram executadas mediante normas que exigissem essa prática.

A média dos índices da conformidade socioeconômica foi 0,36, o que confirma o baixo desempenho da execução de suas diretrizes, com os índices que apresentaram desempenho 0,33 se repetindo entre as estatais; com desvio de 0,18 abaixo da média.

Esse resultado confirma evidências da existência do isomorfismo normativo na relação governança x conformidade socioeconômica; que leva ao entendimento de que os agentes só atendem as diretrizes da GRI 419 se convergentes à normas que obriguem sua execução.

Apesar de valores altos alcançados pelas estatais em alguns índices do GRI 400, o IDS revelou que nenhuma das estatais alcançou desempenho social satisfatório no triênio, como um pilar do desempenho sustentável corporativo.

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. As demais apresentaram índices distribuídos em grupos de 0,1, 0,2 e 0,3, variando entre 0,03 (Estatais 17 e 18) como o menor desempenho alcançado; e 0,46 (Estatual 2), como o maior.

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.

Nenhuma das estatais alcançou desempenho social máximo, mas apresentou diferentes práticas executadas em seus ambientes internos, o que confirmou os baixos desempenhos sociais das estatais, alcançados de diferentes maneiras.

O média do IDS foi de 0,21, o que corrobora o baixo desempenho social das estatais, com desvio de 0,08 no triênio. Não foram constatadas repetições entre os IDSs, o que confirma as diferentes formas com que o desempenho social foi alcançado nas estatais.

Esse resultado confirmou evidências do impacto das normas sobre a governança e no desempenho social, visto que a execução de diretrizes sociais não condicionadas às normas provocou expressiva redução desse desempenho nas estatais.

Por outro lado, quando os agentes da governança passaram/deixaram de executar diretrizes voluntárias com o intuito de apresentar as estatais como socialmente mais responsáveis, eles levaram as estatais a apresentarem um melhor desempenho social.

A integração entre os índices econômicos, ambientais e sociais conforme GRI 200, 300 e 400 esclareceram a relação entre o contexto das práticas de governança e o desempenho sustentável corporativo por estatais, conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Índices do desempenho sustentável corporativo nas estatais.

ESTATAIS	ÍNDICES DO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL CORPORATIVO			
	IDE	IDA	IDS	IDSC
ESTATAL 1	0,54	0,21	0,33	0,36
ESTATAL 2	0,63	0,30	0,46	0,46
ESTATAL 3	0,34	0,27	0,20	0,27
ESTATAL 4	0,40	0,28	0,32	0,33
ESTATAL 5	0,56	0,49	0,43	0,49
ESTATAL 6	0,33	0,32	0,26	0,30
ESTATAL 7	0,36	0,21	0,22	0,27
ESTATAL 8	0,44	0,28	0,24	0,32
ESTATAL 9	0,39	0,23	0,28	0,30
ESTATAL 10	0,42	0,08	0,10	0,20
ESTATAL 11	0,48	0,37	0,16	0,34
ESTATAL 12	0,33	0,36	0,21	0,30
ESTATAL 13	0,53	0,39	0,29	0,40
ESTATAL 14	0,11	0,38	0,12	0,20
ESTATAL 15	0,22	0,14	0,15	0,17
ESTATAL 16	0,49	0,26	0,18	0,31
ESTATAL 17	0,25	0,06	0,03	0,11
ESTATAL 18	0,36	0,02	0,03	0,14
ESTATAL 19	0,25	0,01	0,18	0,15
ESTATAL 20	0,31	0,17	0,16	0,22
ESTATAL 21	0,42	0,34	0,17	0,31
ESTATAL 22	0,39	0,15	0,19	0,24
ESTATAL 23	0,32	0,26	0,20	0,26
ESTATAL 24	0,27	0,25	0,15	0,22
ESTATAL 25	0,49	0,63	0,37	0,50
ESTATAL 26	0,27	0,14	0,18	0,19
ESTATAL 27	0,28	0,09	0,17	0,18

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 6 mostrou que nenhuma das estatais alcançou desempenho sustentável corporativo satisfatório. Os índices do desempenho econômico, ambiental e social de todas as estatais permaneceram abaixo da média entre 2017 e 2019; e no triênio.

Os IDSCs das estatais mostraram que elas ainda executam poucas diretrizes econômicas, ambientais e sociais da GRI, apesar de algumas apresentarem desempenho melhor que outras entre os três pilares; e as 27, apresentarem melhor desempenho econômico.

O fato das estatais apresentarem índices econômicos mais altos, em detrimento aos ambientais e sociais, mostra o desequilíbrio do desempenho sustentável nas estatais, além de revelar que o maior interesse de suas governanças se concentrou no pilar econômico.

O desempenho econômico em primeiro lugar, seguido do social e ambiental, por último, mostra que a governança preza pela eficiência das estatais, balizados pela visão de reduzir custos, mais do que se tornarem ambientalmente mais responsáveis.

O maior IDSC alcançado pelas estatais foi 0,50. As demais apresentaram índices distribuídos em grupos de 0,1, 0,2 e 0,3, variando entre 0,11 (Estatual 17) como o menor desempenho alcançado; e 0,50 (Estatual 25), como o maior.

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.

O média do IDSC foi de 0,28, o que corrobora o baixo desempenho sustentável das estatais, com desvio de 0,08 no triênio. Não foram constatadas repetições entre os IDSCs, o que confirma as diferentes formas com que o desempenho sustentável foi alcançado.

Esse resultado confirma evidências do impacto das normas sobre a governança e no desempenho sustentável, visto que a execução de diretrizes do GRI não condicionadas às normas provocou expressiva redução desse desempenho nas estatais.

Por outro lado, quando os agentes da governança passaram/deixaram de executar diretrizes voluntárias com o intuito de apresentar as estatais como mais sustentáveis, eles conduziram algumas estatais a apresentarem um melhor desempenho nos três pilares.

4.1.2.4 Rankings 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 7 a seguir. Seus resultados corroboram a diferença entre os desempenhos sustentável e da governança.

Tabela 7 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo em todas as Estatais.

ESTATAIS	IPGE	ESTATAIS	IDSC
1ª - ESTATAL 13	0,90	1ª - ESTATAL 25	0,50
2ª - ESTATAL 16	0,81	2ª - ESTATAL 5	0,49
3ª - ESTATAL 25	0,81	3ª - ESTATAL 3	0,46
4ª - ESTATAL 18	0,80	4ª - ESTATAL 13	0,40
5ª - ESTATAL 27	0,80	5ª - ESTATAL 1	0,36
6ª - ESTATAL 6	0,79	6ª - ESTATAL 11	0,34
7ª - ESTATAL 9	0,79	7ª - ESTATAL 4	0,33
8ª - ESTATAL 22	0,79	8ª - ESTATAL 8	0,32
9ª - ESTATAL 5	0,78	9ª - ESTATAL 16	0,31
10ª - ESTATAL 19	0,77	10ª - ESTATAL 21	0,31
11ª - ESTATAL 26	0,77	11ª - ESTATAL 6	0,30
12ª - ESTATAL 21	0,73	12ª - ESTATAL 9	0,30
13ª - ESTATAL 15	0,72	13ª - ESTATAL 12	0,30
14ª - ESTATAL 23	0,72	14ª - ESTATAL 3	0,27
15ª - ESTATAL 2	0,70	15ª - ESTATAL 7	0,27
16ª - ESTATAL 8	0,70	16ª - ESTATAL 23	0,26
17ª - ESTATAL 3	0,69	17ª - ESTATAL 22	0,24
18ª - ESTATAL 7	0,67	18ª - ESTATAL 20	0,22
19ª - ESTATAL 11	0,67	19ª - ESTATAL 24	0,22
20ª - ESTATAL 20	0,67	20ª - ESTATAL 10	0,20
21ª - ESTATAL 4	0,66	21ª - ESTATAL 14	0,20
22ª - ESTATAL 23	0,65	22ª - ESTATAL 26	0,19
23ª - ESTATAL 1	0,63	23ª - ESTATAL 27	0,18
24ª - ESTATAL 24	0,62	24ª - ESTATAL 15	0,17
25ª - ESTATAL 12	0,61	25ª - ESTATAL 19	0,15
26ª - ESTATAL 17	0,59	26ª - ESTATAL 18	0,14
27ª - ESTATAL 14	0,50	27ª - ESTATAL 17	0,11

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia, independente da divisão entre empresas públicas e sociedades de economia mista. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 7 mostrou que 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 1ª a 16ª 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 18ª a 27ª 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.

De modo geral, esse resultado não deixou de confirmar que a execução de diretrizes do desempenho sustentável enquadra-se como uma das práticas de governança, pois uma parte das estatais com melhor governança, apresentaram melhores desempenhos.

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.

Além da redução de custos econômicos, ambientais e sociais, o desempenho sustentável refletiu, em parte, o mesmo comportamento dos agentes ao executarem práticas de governança: fazer com que a estatal apresente níveis altos de conformidade legal e normativa.

Ao executar determinada prática somente por determinações legais ou normativas, os agentes deixaram de avaliar a capacidade dessa prática contribuir para melhoria do desempenho sustentável corporativo nas empresas que governam.

Outro *ranking* com a relação entre os índices das práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo das empresas públicas será apresentado na Tabela 8. Seus resultados também corroboram a diferença entre os desempenhos sustentável e da governança.

Tabela 8 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo nas Empresas Públicas.

ESTATAIS	IPGE	ESTATAIS	IDSC
1ª - ESTATAL 13	0,90	1ª – ESTATAL 13	0,40
2ª – ESTATAL 16	0,81	2ª – ESTATAL 11	0,34

3ª – ESTATAL 18	0,80	3ª – ESTATAL 4	0,33
4ª – ESTATAL 6	0,79	4ª – ESTATAL 16	0,31
5ª – ESTATAL 9	0,79	5ª – ESTATAL 6	0,30
6ª – ESTATAL 22	0,79	6ª – ESTATAL 9	0,30
7ª – ESTATAL 19	0,77	7ª – ESTATAL 12	0,30
8ª – ESTATAL 26	0,77	8ª – ESTATAL 22	0,24
9ª – ESTATAL 15	0,72	9ª – ESTATAL 20	0,22
10ª – ESTATAL 11	0,67	10ª – ESTATAL 10	0,20
11ª – ESTATAL 20	0,67	11ª – ESTATAL 14	0,20
12ª – ESTATAL 4	0,66	12ª – ESTATAL 26	0,19
13ª – ESTATAL 10	0,65	13ª – ESTATAL 15	0,17
14ª – ESTATAL 12	0,61	14ª – ESTATAL 19	0,15
15ª – ESTATAL 17	0,59	15ª – ESTATAL 18	0,14
16ª – ESTATAL 14	0,50	16ª – ESTATAL 17	0,11

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia, contendo apenas as empresas públicas. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 8 mostrou que as empresas públicas que apresentaram altos índices de práticas de governança, não apresentaram altos índices de desempenho sustentável corporativo, visto que as estatais 16 a 18 com melhores IPGEs, apresentaram IDSCs abaixo de 0,7.

Somente a estatal 13 apresentou desempenhos 0,94 e 0,40, levando-a a ocupar a primeira posição no *ranking* da execução de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo.

A maior parte das empresas públicas localizadas da 1ª a 9ª posição apresentaram índices de governança acima de 0,70 e de desempenho sustentável acima de 0,24, com exceção das empresas 13, 16, 6 e 9, que ocuparam as últimas posições 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, piores desempenhos sustentáveis foram alcançados.

A governança da maior parte das empresas públicas utilizou o desempenho sustentável como um mecanismo de legitimidade perante a sociedade, visto que as empresas que apresentaram os menores índices de governança, apresentaram melhores IDSCs.

Apesar do baixo desempenho sustentável corporativo alcançado pelas empresas públicas, o *ranking* mostrou que quanto menos práticas de governança foram executadas, maior foi a disposição dessas empresas em apresentar melhores desempenhos sustentáveis.

De modo geral, esse resultado não deixou de confirmar que a execução de diretrizes do desempenho sustentável enquadra-se como uma das práticas de governança, pois uma parte das estatais com melhor governança, apresentaram melhores desempenhos.

A atuação de parte dos agentes da governança nas empresas públicas mostrou que eles executaram práticas com o interesse de reforçar a imagem de conformidade e eficiência dessas empresas e apresentar um melhor desempenho sustentável.

Além da redução de custos econômicos, ambientais e sociais, o desempenho sustentável refletiu, em parte, o mesmo comportamento dos agentes ao executarem práticas de governança: fazer com que a estatal apresente níveis altos de conformidade legal e normativa.

Ao executar determinada prática somente por determinações legais ou normativas, os agentes deixaram de executar essas práticas como forma de melhoria do desempenho sustentável corporativo nas empresas que governam.

Outro *ranking* com a relação entre os índices das práticas de governança e do desempenho sustentável nas sociedades de economia mista será apresentado na Tabela 9. Seus resultados corroboram a diferença entre os desempenhos sustentável e da governança.

Tabela 9 – Práticas de governança x Desempenho Sustentável Corporativo nas Sociedades de Economia Mista.

ESTATAIS	IPGE	ESTATAIS	IDSC
1ª - ESTATAL 25	0,81	1ª – ESTATAL 25	0,50
2ª – ESTATAL 27	0,80	2ª – ESTATAL 5	0,49
3ª – ESTATAL 5	0,78	3ª – ESTATAL 2	0,46
4ª – ESTATAL 21	0,73	4ª – ESTATAL 1	0,36
5ª – ESTATAL 23	0,72	5ª – ESTATAL 8	0,32
6ª – ESTATAL 2	0,70	6ª – ESTATAL 21	0,31
7ª – ESTATAL 8	0,70	7ª – ESTATAL 3	0,27
8ª – ESTATAL 3	0,69	8ª – ESTATAL 7	0,27
9ª – ESTATAL 7	0,67	9ª – ESTATAL 23	0,26
10ª – ESTATAL 1	0,63	10ª – ESTATAL 24	0,22
11ª – ESTATAL 24	0,62	11ª – ESTATAL 27	0,18

Fonte: elaborado pelo autor.

Notas: A lista das estatais apresentadas nessa tabela (ESTATAL 1, ESTATAL 2, ...) seguem a mesma ordem das estatais apresentadas na Tabela 1, na seção 3 Metodologia, contendo apenas as sociedades de economia mista. Os resultados dos índices são apresentados conforme média ponderada calculada para o triênio.

A Tabela 9 mostrou que as sociedades de economia mista que apresentaram altos índices de práticas de governança, não apresentaram altos índices de desempenho sustentável, visto que as estatais 21, 26 e 27 com melhores IPGEs, apresentaram IDSCs abaixo de 0,7.

Somente a estatal 25 apresentou desempenhos 0,81 e 0,50, levando-a a ocupar a primeira posição no *ranking* da execução de práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo.

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 dessas empresas uma quantidade maior de execução de práticas sustentáveis e de governança.

A maior parte das sociedades de economia mista localizadas da 1ª a 7ª posição apresentaram índices de governança acima de 0,70 e de desempenho sustentável acima de 0,26, com exceção da 23 e 27, que ocuparam as últimas posições no *ranking* do IDSC.

As diferenças entre as posições nos *rankings* da governança e do desempenho sustentável ocorreram entre a maior parte das sociedades, com pequena variação entre as que apresentaram melhores níveis de governança e de desempenho sustentável corporativo.

O uso do desempenho sustentável como um mecanismo de legitimidade pelas sociedades de economia mista foi atenuado, em comparação as empresas públicas, visto que os IPGEs e os IDSCs dessas empresas apresentaram a mesma tendência.

Essa diferença pode ser explicada pela influência dos usuários externos na estrutura de capital dessas empresas que as levam a apresentarem um comportamento diferente das empresas públicas quanto a execução de práticas da governança e do desempenho sustentável.

Apesar do baixo desempenho sustentável alcançado pelas sociedades de economia mista, o *ranking* mostrou que quanto mais práticas de governança foram executadas, maior foi a disposição dessas empresas em apresentar melhores desempenhos sustentáveis.

De modo geral, esse resultado não deixou de confirmar que a execução de diretrizes do desempenho sustentável enquadra-se como uma das práticas de governança, pois a maior parte das estatais com melhor governança, apresentaram melhores desempenhos.

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.

Além da redução de custos econômicos, ambientais e sociais, o desempenho sustentável refletiu, em parte, o mesmo comportamento dos agentes ao executarem práticas de governança: fazer com que a estatal apresente níveis altos de conformidade legal e normativa.

Ao executar determinada prática somente por determinações legais ou normativas, os agentes deixaram de executar essas práticas como forma de melhoria do desempenho sustentável corporativo nas sociedades que governam.

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

O teste de correlação de *Pearson* aprofundará 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 10 apresenta a seguir.

Tabela 10 – Correlações entre os índices de governança e do desempenho sustentável corporativo

	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: elaborado pelo autor.

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.

A Tabela 10 mostrou que os índices de governança estão correlacionados, assim como os índices econômicos, ambientais e sociais, apesar de não terem sido constatadas muitas correlações entre os de governança e do desempenho sustentável corporativo.

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 pela redução das áreas de atuação dos conselhos fiscais nas estatais.

As implantações dos comitês de auditoria fizeram com que as funções dos conselhos fiscais passassem a ser desempenhadas pelos comitês. Os conselhos ficaram restritos a fiscalizar a elaboração das demonstrações contábeis, como uma atividade a parte nas estatais.

Esse rearranjo causou certo desequilíbrio entre as práticas executadas pelas unidades de governança, o que contribuiu para a redução dos níveis de controle nas estatais e, conseqüentemente, menos diretrizes econômicas, ambientais e sociais fossem executadas.

Não foram constatadas relações significativas entre a auditoria interna (IPGAI), os conselhos de administração, as diretorias e os comitês de auditoria. Esse resultado é explicado pela auditoria concentrar-se em controles, gestão de riscos e conformidade nas estatais.

A avaliação da estrutura e do funcionamento dos controles internos, da gestão de riscos e conformidade nas estatais foi particularmente desempenhada pelas auditorias nas estatais como uma atividade aquém das práticas de gestão da diretoria e dos conselhos.

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.

Apesar de comporem uma governança em cada estatal, cada unidade de governança funcionou com sua individualidade, de maneira que os agentes de cada uma delas buscou apresentar sua unidade como mais eficiente, mais responsável e com melhores resultados.

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 abrangência da atuação dos comitês de auditoria nas estatais é confirmada pelo impacto causado no desempenho econômico, acima das demais unidades. Os comitês de auditoria são responsáveis por avaliar a qualidade das práticas econômicas das estatais.

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, o que confirma o cerimonialismo da governança nas estatais.

Enquanto a atuação individual das unidades de governança não impactou o desempenho econômico, sua atuação conjunta o impactou, o que comprova o cerimonialismo da governança no desempenho econômico como forma de validar sua atuação institucional.

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.

A relação significativa constatada entre o IDE e o IDA confirma a interação das poucas diretrizes executadas pela governança das estatais nos pilares econômicos e ambientais, o que por si só, não as levam a alcançarem o desempenho sustentável corporativo.

Não foram constatadas relações significativas entre os conselhos de administração, as diretorias, as auditorias internas e o desempenho social nas estatais. Somente uma relação significativa foi constatada entre os comitês de auditoria e esse desempenho.

Entre os conselhos fiscais e o desempenho social foi encontrada uma associação negativa fraca. Essa associação é explicada pela fiscalização dos conselhos ampliarem o custo da remuneração e do pagamento de benefícios aos funcionários, reduzindo esse desempenho.

As atividades com maior impacto no desempenho social das estatais são desempenhadas pelos comitês de pessoas, o que comprova o funcionamento desemparelhado 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.

A relação significativa entre os comitês de auditorias e os IDSCs nas estatais comprovam que suas governanças estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo somente pela execução de normas, independente da atuação racional de seus agentes.

A atuação dos comitês de auditoria consiste na avaliação de controles e da conformidade às diretrizes econômicas, ambientais e sociais, o que revela um desempenho sustentável corporativo alcançado mediante o cumprimento de leis e normas nas estatais.

Os conselhos fiscais e os IDSCs apresentaram uma associação negativa; e apesar de relações significativas não terem sido identificadas entre os IPGEs e os IDSCs, eles apresentaram a maior associação positiva entre as unidades de governança.

O impacto negativo causado pelos 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.

Esse resultado é justificado pelas relações significativas encontradas entre os IDSCs, IDEs, IDAs e IDSs; e os índices das práticas de governança, que comprovam a execução de suas diretrizes pelos agentes até onde a norma exigiu deles, aquém de práticas voluntárias.

4.3 Relação entre o contexto das práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo.

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.

As palavras “regimento interno”, “aprovação”, “estatuto social”, “sistema” e “estrutura organizacional” foram as mais significativas entre os relatórios apresentados pelas estatais 10, 11 e 12 que concentraram o maior número de palavras significativas depois da estatal 1.

A interpretação decorrente da interação entre essas palavras comprovou o normativismo com que os agentes de governança executam suas práticas e de sustentabilidade nas estatais e como isso influenciou o alcance do desempenho sustentável corporativo.

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 da estatal 10 aponta: “[...] a estrutura organizacional interna da empresa e as funções das áreas que a compõem é definida no regimento interno elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração[...]”.

Outro trecho 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 as estatais 13, 14, 15 e 16 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.

O trecho extraído de um relatório da estatal 13 apontou: “[...]diagnósticos energéticos [...] acompanhados de ações [...] contribuíram para abrandar o aumento do uso energético, e [...] o uso racional da água proporcionou considerável redução no seu consumo [...]”.

As palavras “planejamento”, “governança”, “Lei N. 13.303/2016”, “responsabilidade socioambiental” e “resíduos” foram as palavras com maior significância nos relatórios de gestão das estatais 17, 18, 19 e 2.

A interpretação decorrente dessas palavras confirma que a relação entre a governança e o desempenho sustentável está baseada nas diretrizes estabelecidas pela Lei das Estatais (Nº 13.303/2016) e mais próxima do planejamento como uma atividade de gestão.

A aproximação da governança ao desempenho sustentável por aspectos de gestão, confirma a diretoria ser o órgão mais representativo da governança das estatais; e basear-se no gerenciamento de resíduos com o intuito de parecer ambientalmente mais responsável.

O trecho extraído de um relatório da estatal 18 aponta: “planejamento estratégico alinhado com o previsto na Lei nº 13.303/2016 [...] trabalha com uma estratégia de longo prazo abrangendo um período de cinco anos anualmente revisada [...]”.

As palavras “mecanismos”, “capacitação”, “remuneração” e “saúde” foram as palavras com maior significância nos relatórios das estatais 20, 21, 22 e 25. As demais estatais apresentaram palavras situadas em contextos já apresentados, com menor significância.

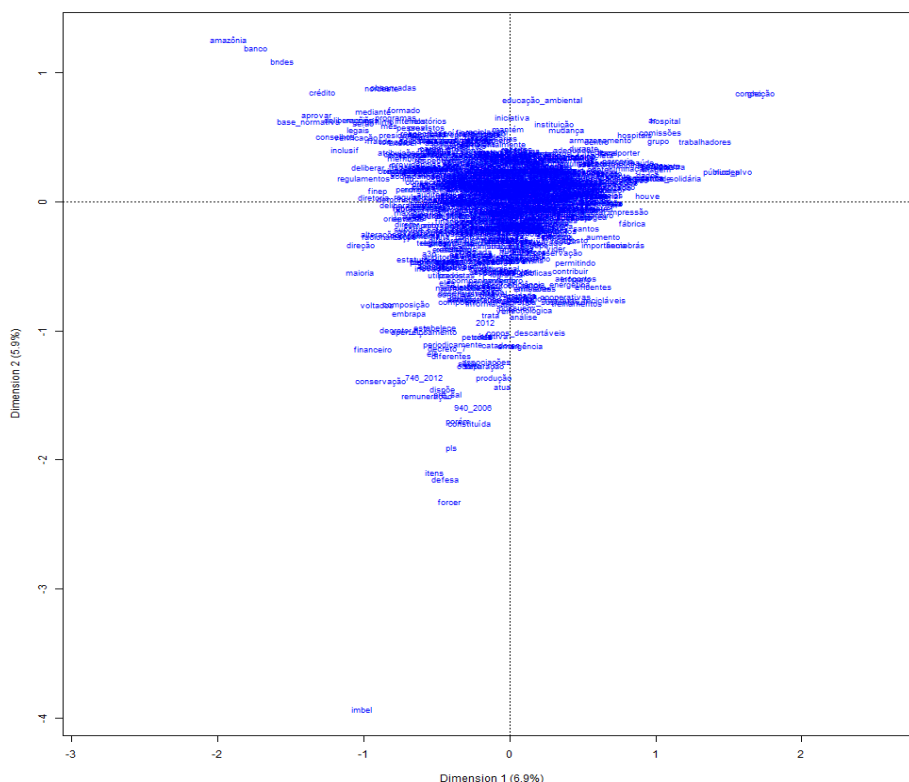
A interpretação decorrente dessas palavras confirma que os mecanismos da governança para alcançar o desempenho sustentável, além do pilar econômico, concentrou-se em aspectos sociais da organização como capacitação, remuneração e saúde dos funcionários.

O trecho extraído de um relatório da estatal 21 aponta: “[...] *manutenção de programas educacionais [...] capacitação das comissões [...] de gerenciamento de resíduos [...] inclusão de critérios de sustentabilidade no manual de compras e licitações [...]*”.

O trecho acima confirma que a relação entre a governança e o desempenho sustentável nas estatais, tanto empresas públicas como sociedades de economia mista, encontram-se em desempenhar práticas que reduzam os custos nos pilares econômicos e sociais.

A Figura 2 a seguir, apresentará as palavras com maior significância distribuídas no plano fatorial, o que confirma o conteúdo padrão dos relatórios apresentados pelas estatais quanto as práticas de governança e diretrizes do desempenho sustentável atendidas.

Figura 2 – Análise de especificidades das palavras mais significativas nos relatórios



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 2 mostrou que a maior parte das palavras mais significativas evocadas pelos agentes da governança em seus relatórios estiveram localizadas no centro do plano fatorial, o que comprova 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.

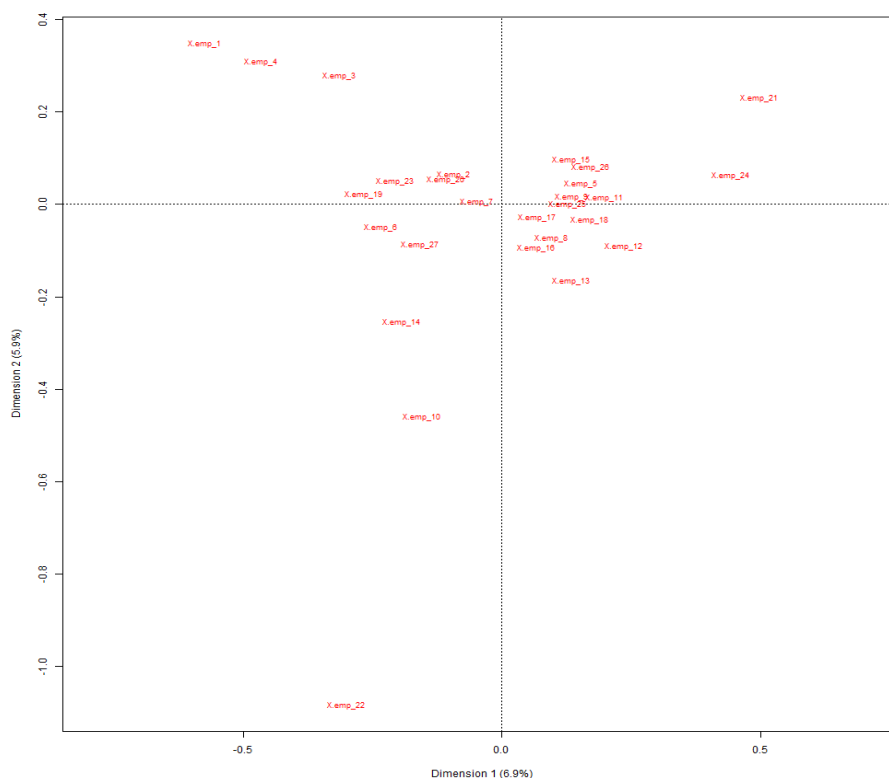
Essas afirmações dizem respeito a execução de leis, regulamentos, normas e práticas voluntárias. As palavras que estiveram distantes do plano corresponderam as estatais que apresentaram conteúdos distintos do padrão seguido pelas demais.

Palavras como “educação ambiental”, “trabalhadores” e base normativa” foram utilizadas pelos agentes das governanças no sentido positivo, em comparação a palavras como “conservação”, “remuneração” e “defesa” utilizadas no sentido negativo.

As posições em que essas palavras foram utilizadas nos relatórios confirmou a predisposição dos agentes em apresentar ações afirmativas positivas voltadas para a educação ambiental dos trabalhadores e no que diz respeito ao atendimento de leis/normas.

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.

Ao substituir as palavras mais significativas pelas estatais do estudo, a Figura 3 a seguir apresentará a análise das especificidades por posições que as estatais ocuparam ao longo do plano fatorial, decorrente do conteúdo apresentado em seus relatórios.

Figura 3 – Análise de especificidades das posições ocupadas pelas estatais no plano

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 3 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.

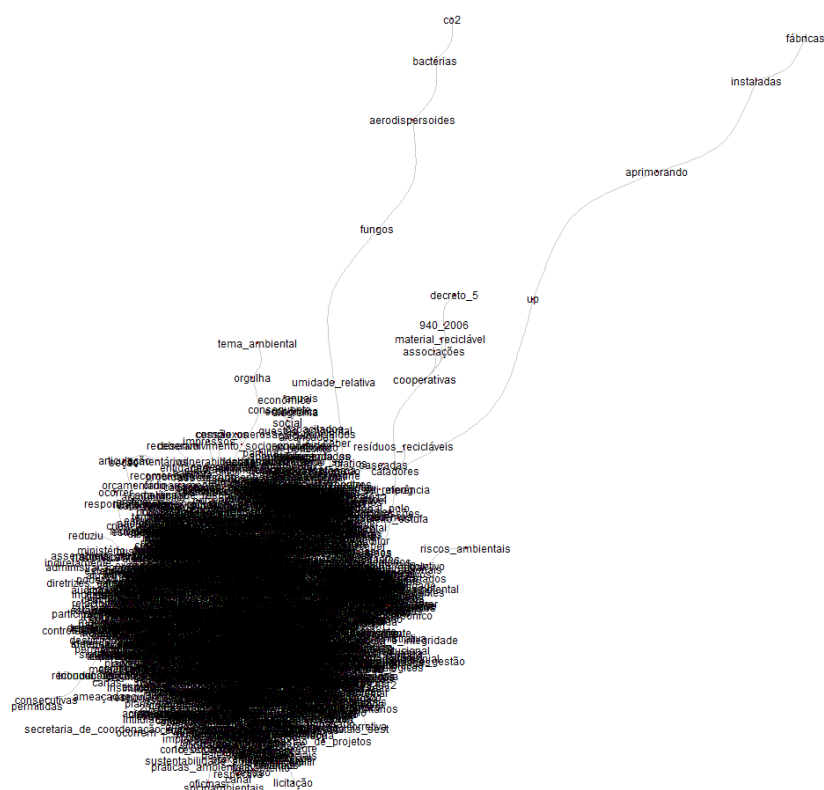
Em relação as estatais que estiveram abaixo do eixo, parte delas apresentou o não cumprimento de práticas e diretrizes em seus relatórios, em comparação as que apresentaram mais ações afirmativas e estiveram acima do eixo das abcissas.

As estatais 1, 4, 21 e 24, localizadas acima do eixo, foram aquelas que utilizaram a “educação ambiental”, “trabalhadores” e a base normativa” como afirmações positivas acerca da relação entre suas governanças e o desempenho sustentável corporativo.

As estatais 14, 10 e 22 localizadas abaixo do eixo, foram aquelas que apresentaram um contexto negativo acerca da “conservação”, “remuneração” e “defesa”, e consequentemente melhorias, decorrentes das práticas de governança executadas pelos seus agentes.

A análise de similitude mostrará como essas práticas foram apresentadas nos relatórios e como o contexto da governança esteve relacionado ao desempenho na Figura 4 apresentada a seguir.

Figura 4 – Análise de similitudes



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 4 corroborou os resultados das análises por especificidades apresentadas nas Figuras 1 e 2, 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.

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 destacaram na nuvem de palavras como mais utilizadas por suas governanças.

A amplitude do desempenho sustentável corporativo esteve limitada nas estatais, alinhado a um 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 e da 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.

A tentativa de apresentarem-se mais eficientes, levaram as governanças a distanciarem-se de práticas que parecessem sobrecarregar as estatais com custos, mesmo que essas sinalizassem mais responsabilidade para a sociedade.

As diretrizes ambientais foram as menos cumpridas, apesar de muitas das estatais desempenharem o uso racional da água, consumo eficiente da energia, gerenciamento de resíduos e a coleta seletiva solidária.

As governanças das estatais também não se apresentaram socialmente responsáveis, apesar de seus índices sociais apresentarem melhores desempenhos do que os ambientais. As estatais resumiram o pilar social ao oferecimento de treinamentos para seus funcionários.

No final das contas, o treinamento para melhorar as habilidades dos membros da governança e do quadro de pessoal leva a redução dos custos, devido a otimização de sua mão de obra, o que leva a sustentabilidade corporativa recair sobre o desempenho econômico.

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.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Esse estudo apresentou algumas limitações, dentre as quais constam a quantidade das estatais que se permitiram ser pesquisadas, devido a falta de relatórios de gestão publicados em seus *websites* institucionais para que mais anos fossem inseridos na investigação.

O tempo em que a pesquisa foi desenvolvida encontrou algumas dificuldades com os dados disponibilizados na base do TCU, pois a avaliação dos relatórios de gestão de 2019 encontrava-se em execução, o que os levou a não estarem disponíveis em seu portal.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da quantidade de estatais e dos anos, considerando outros aspectos além dos aqui selecionados. Além disso, estudos de caso podem ser desenvolvidos nas estatais com comportamentos distintos.

Além dos estudos de caso, pesquisa-ação e multicasos também seriam bem vindos para se aprofundar as análises aqui iniciadas. Considera-se que a aplicação de outras teorias conduziria a construção de um outro olhar sobre a relação entre esses paradigmas.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da nova administração pública. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 97-129, 1998.

BANCO MUNDIAL. **About – The World Bank**. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/about>> Acesso em 04 jul. 2020.

BENETTI, L. B. **Avaliação do índice de desenvolvimento sustentável (IDS) do município de Lages/SC através do método do painel de sustentabilidade**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Tese de Doutorado, 2006.

BELLEN, H. M. V. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Ambiente & Sociedade**, v. 7, n. 1, p. 67-87, 2004.

BHAGAT, S.; BOLTON, B. Corporate governance and firm performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 257-273, 2008.

BICKSLER, J. L. Review - Corporate Governance by Robert Monks and Nells Minow. **The Journal of Finance**, vol. 51, n. 2, pp. 774-778, 1996.

BJÖRKMAN, I. et al. Changes in institutional context and MNC operations in China: Subsidiary HRM practices in 1996 versus 2006. **International Business Review**, v. 17, n. 2, p. 146-158, 2008.

BRASIL BOLSA BALCÃO (B3) – ISE B3 (2020). **O que é o ISE B3**. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>> Acesso em 12 jul. 2020.

BRASIL BOLSA BALCÃO (B3). **Segmentos de listagem**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/> Acesso em 28 jul. 2020.

BRASIL. Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007. **Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_atos>

2007-2010/2007/lei/111638.htm#:~:text=Altera%20e%20revoga%20dispositivos%20 dae%20divulga%C3%A7%C3%A3o%20de%20demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras.> Acesso em 19 jul 2020.

_____. 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.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.html> Acesso em 14 set. 2020.

BROOKS, C. **Introductory econometrics for finance.** Cambridge university press, 2014.

BROWN, D.; DILLARD, J. F.; MARSHALL, S. **Triple bottom line: a business metaphor for a social construct.** 2006.

BRUNDTLAND, G. H. Report of the World Commission on environment and development: “our common future”. **United Nations**, 1987.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, pp. 445-456, 2014.

CADBURY, A. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance.** The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd, 1992.

CAI, Y.; JO, H.; PAN, C. Vice or virtue? The impact of corporate social responsibility on executive compensation. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 2, p. 159-173, 2011.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível em:< <http://www.Iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>> Acesso em 02 jun. 2020.

CAMPOS, L. M. S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARROL, J. M. **Five reasons for scenario-based design**. In: Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers. IEEE, p. 11, 1999.

CARVALHO, P. G. M.; BARCELLOS, F. C. Políticas públicas e sustentabilidade ambiental: construindo indicadores de sustentabilidade. **Revista Indicadores econômicos FEE**, 2009.

CECHIN, A. D.; VEIGA, J. E. A economia ecológica e evolucionária de Georgescu-Roegen. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 3, p. 438-454, 2010.

CENTRO DE DADOS E APLICAÇÕES SOCIOECONOMICAS (SEDAC) (2020). **About us**. Disponível em:< <https://sedac.ciesin.columbia.edu/about>> Acesso em 12 jul. 2020.

CINTRA, Y. C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) – Universidade de São Paulo (USP), Tese de Doutorado, 2011.

CLAESSENS, S. Corporate governance and development. **The World Bank Research Observer**, v. 21, n. 1, p. 91-122, 2006.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E O CARIBE (CEPAL). **Sobre a CEPAL**. Disponível em:< <https://www.cepal.org/pt-br/cepal-0>> Acesso em 04 jul. 2020.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento técnico CPC 09 – Demonstração do Valor Adicionado**. Disponível em:< http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/175_CPC_09_rev%2014.pdf> Acesso em 19 jul. 2020.

CORREIO, M. N. O. P.; CORREIO, O. V. O. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Artmed, 2010.

CUOMO, F.; MALLIN, C.; ZATTONI, A. Corporate governance codes: A review and research agenda. **Corporate governance: An International Review**, v. 24, n. 3, p. 222-241, 2016.

DAM, L.; SCHOLTENS, B. Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 1, p. 117-126, 2013.

DE BEER, P.; FRIEND, F. Environmental accounting: A management tool for enhancing corporate environmental and economic performance. **Ecological Economics**, v. 58, n. 3, p. 548- 560, 2006.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo, 1.ed., São Paulo: Saraiva, 2017.

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. Disponível em http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley, v. 281, n. 29, p. 7-22, 2003.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, p. 1-36, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

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.

DIXON-FOWLER, H. R.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. The role of board environmental committees in corporate environmental performance. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 3, p. 423-438, 2017.

DJANKOV, S. et al. The law and economics of self-dealing. **Journal of Financial Economics**, v. 88, n. 3, p. 430-465, 2008.

EAKIN, H.; ERIKSEN, S.; EIKELAND, P.; OYEN, C. Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. **Environmental management**, v. 47, n. 3, p. 338-351, 2011.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, p. 20, 2012.

ELMACI, O. et al. Analysis 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**, v. 5, p. 254-269, 2016.

ERLINGSSON, C.; BRYSEWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v. 7, n. 3, p. 93-99, 2017.

FERNANDES, B. **Manual Iramuteq**. v 28, 2016. Disponível em:< https://www.academia.edu/9312034/Manual_Iramuteq> Acesso em 30 abr. 2020.

FERREIRA-QUILICE, T.; CALDANA, A. C. F. Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 405-415, 2015.

FILHO, D. B. F. et al. **Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson: o retorno**. Leviathan, São Paulo, n.8, p. 66-95, 2014.

FONSECA, A.; MCALLISTER, M. L.; FITZPATRICK, P. Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 84, p. 70-83, 2014.

FREUDENBERG, M. **Composite indicators of country performance: a critical assessment**. OECD, 2003.

GARCIA, S. et al. Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 181-196, 2016.

GERMAN SOCIETY OF INVESTMENT PROFESSIONALS – DVFA (2020). **DVFA Commission Sustainable Investing**. Disponível em:<<https://www.dvfa.de/der-berufsverband/kommission-en/sustainable-investing.html>> Acesso em 12 jul. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK (2020). **Pegada Ecológica**. Disponível em:<<https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecologicalfootprint/?ga=2.209723861.1708754749.1597845592-896912216.1594602840>> Acesso em 12 jul. 2020.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2020). **Central de Download de Padrões da GRI – Universal Standards**. Disponível em: < <https://www.global-reporting.org/standards/gri-standards-download-center/>> Acesso em 12 jul. 2020.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE et al. **Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>>, 2020.

_____. **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.

_____. **GRI 102: General Disclosures**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1037/gri-102-general-disclosures-2016.pdf>, 2016.

_____. **GRI 103: Management Approach**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1038/gri-103-management-approach-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 201 Economic Performance**. GRI Standards. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1039/gri-201-economic-performance-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 202 Market Presence**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1003/gri-202-market-presence-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 203 Indirect Economic Impacts**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1004/gri-203-indirect-economic-impacts-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 204: Procurement Practices**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1005/gri-204-procurement-practices-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 205: Anti-corruption**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1006/gri-205-anti-corruption-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 206: Anti-competitive behavior**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1007/gri-206-anti-competitive-behavior-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 207: Tax.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/2482/gri-207-tax-2019.pdf>>, 2019.

_____. **GRI 301: Materials.** Disponível em:< <https://www.globalreporting.org/standards/media/1008/gri-301-materials-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 302: Energy.** Disponível em:< <https://www.globalreporting.org/standards/media/1009/gri-302-energy-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 303: Water and effluents.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1909/gri-303-water-and-effluents-2018.pdf>>, 2018.

_____. **GRI 304: Biodiversity.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1011/gri-304-biodiversity-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 305: Emissions.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1012/gri-305-emissions-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 306: Waste.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/2573/gri-306-waste-2020.pdf>>, 2020.

_____. **GRI 307: Environmental compliance.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1014/gri-307-environmental-compliance-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 308: Supplier Environmental Assessment.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1015/gri-308-supplier-environmental-assessment-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 401: Employment.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1016/gri-401-employment-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 402: Labor /Management relations.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1017/gri-402-labor-management-relations-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 403: Occupational health and safety.** Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/standards/media/1910/gri-403-occupational-health-and-safety-2018.pdf>>, 2018.

_____. **GRI 404: Training and education.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1019/gri-404-training-and-education-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 405: Diversity and equal opportunity.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1020/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 406: Non-discrimination.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1021/gri-406-non-discrimination-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 407: Freedom of association and collective bargaining.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1022/gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 408: Child labor.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1023/gri-408-child-labor-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 409: Forced or compulsory labor.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1024/gri-409-forced-or-compulsory-labor-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 410: Security practices.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1025/gri-410-security-practices-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 411: Rights of indigenous peoples.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1026/gri-411-rights-of-indigenous-peoples-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 412: Human rights assessment.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1027/gri-412-human-rights-assessment-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 413: Local communities.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1028/gri-413-local-communities-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 414: Supplier social assessment.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1029/gri-414-supplier-social-assessment-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 415: Public policy.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1030/gri-415-public-policy-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 416: Customer health and safety.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1031/gri-416-customer-health-and-safety-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 417: Marketing and labeling.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1032/gri-417-marketing-and-labeling-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 418: Customer privacy.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1033/gri-418-customer-privacy-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI 419: Socioeconomic compliance.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1034/gri-419-socioeconomic-compliance-2016.pdf>>, 2016.

_____. **GRI Standards Glossary.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/2594/gri-standard-glossary-2020.pdf>>, 2020.

GRAY, R. 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**, v. 35, n. 1, p. 47-62, 2010.

GYAMERAH, S.; AGYEI, A. OECD principles of corporate governance: Compliance among Ghanaian listed companies. **International Journal of Advanced Multidisciplinary Research**, v. 3, n. 11, p. 82-92, 2016.

HAFSI, T.; TURGUT, G. Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 463-479, 2013.

HAMILTON, K. et al. Where is the wealth of nations? Measuring capital for the 21st century. **World Bank Publications**, 2006.

HAMMAD, S. A.; JUSOH, R.; GHOZALI, I. Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. **International Journal of Accounting and Information Management**, 2013.

HARDI, P. et al. Measuring sustainable development: Review of current practice. **Occasional Paper n. 17**, 1997. Disponível em:< [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.Nsf/vwapj/op_17e.pdf/\\$file/op17e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.Nsf/vwapj/op_17e.pdf/$file/op17e.pdf)> Acesso em 13 jul. 2020.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The Economic Journal**, v. 105, n. 430, p. 678-689, 1995.

HAU, L. L. et al. Free cashflow and firm performance: Evidence from sectoral levels for Vietnamese listed firms. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, v. 3, n. 4, p. 296-300, 2017.

HERACLEOUS, L.; LAN, L. L. Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: Towards a legal perspective. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 223-239, 2012.

HODGSON, G. M. What are institutions? **Journal of Economic Issues**, v. 40, n. 1, p. 1-25, 2006.

HŘEBÍČEK, J. et al. Integration of economic, environmental, social and corporate governance performance and reporting in enterprises. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 59, n. 7, p. 157-166, 2014.

HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P. Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. **Journal of Business Ethics**, v. 149, n. 2, p. 411- 432, 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the public sector: A governing body perspective**. International Federation of Accountants, New York, 2001. Disponível em:< <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em 15 set. 2020.

_____. **International frame work: Good governance in the public sector**. <http://www.cipfa.org/policy-and-guidance/standards/international-framework-good-governance-in-the-public-sector>, v. 2, p. 2016, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). (2020). **Balanco Social**. Disponível em:< <https://ibase.br/pt/balanco-social/>> Acesso em 19 jul. 2020.

_____. **Balanco Social, dez Anos: o desafio da transparência**, Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas Corporativa**. São Paulo: 5ª edição, 2015.

INSTITUTO ETHOS (2020). **Indicadores Ethos – Instituto Ethos**. Disponível em:<<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>> Acesso em 12 jul. 2020.

_____. **O Instituto**. Disponível em:< <https://www.ethos.org.br/conteúdo/indicadores/>> Acesso em 12 jul. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo – SP, 2014. Disponível em:<<https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis/>>. Acesso em 19 jul. 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (2020). **About us**. Disponível em:<<https://www.iso.org/about-us.html>> Acesso em 09 jul. 2020.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. What drives corporate social performance? The role of nation- level institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 9, p. 834-864, 2012.

ITO, S. T.; BARNES, D. **A Lei Sarbanes-Oxley**. KPMG Auditores Independentes. Disponível em: < https://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf>, Acesso em 24 jul. 2020.

IUCN-UNEP-WWF. Union mondiale pour la nature. **World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development**, 1980. Disponível em:< <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>> Acesso em 05 jul. 2020.

JACOBY, S. M. The new institutionalism: what can it learn from the old? **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 29, n. 2, p. 316-340, 1990.

JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **The American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.

JESOVER, F.; KIRKPATRICK, G. The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 2, p. 127-136, 2005.

JO, H.; HARJOTO, M. A. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 3, p. 351-383, 2011.

JOHNSON, S. Application of the Balanced Scorecard approach. **Corporate Environmental Strategy**, v. 5, n. 4, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KIM, C. H. et al. CSR and the national institutional context: The case of South Korea. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2581-2591, 2013.

LATAN, H. et al. 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**, v. 180, p. 297-306, 2018.

LIAO, L.; LUO, L.; TANG, Q. Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. **The British Accounting Review**, v. 47, n. 4, p. 409- 424, 2015.

MCCRAW, T. K. Berle and Means- In retrospect. **Reviews in American History**, vol. 18, n. 4, p. 578-596, 1990.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME) BRASIL. **Boletim das Empresas Estatais Federais, (2020)**. Disponível em:<<http://antigo.economia.gov.br/Economia/central-de-conteudos/publicacoes/boletins/boletim-das-empresas-estatais-federais>> Acesso em 06 de jun. 2020.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA) (2020). Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: **Agenda 21. Capítulo 40 - Informação para a tomada de decisões**. Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2001.

MIROSHNYCHENKO, I.; BARONTINI, R.; TESTA, F. Corporate governance and environmental performance: A systematic overview. **Ethics, ESG, and Sustainable Prosperity**; World Scientific Publishing: Singapore, 2018.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

MÖLLER, A.; SCHALTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 73-83, 2005.

MONKS, R. A. G. Creating value through corporate governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 10, n. 3, p. 116-123, 2002.

_____. Redesigning corporate governance structures and systems for the twenty first century. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 3, p. 142-147, 2001.

MUELLER, C. C. O debate dos economistas sobre a sustentabilidade: uma avaliação sob a ótica da análise do processo produtivo de Georgescu-Roegen. **Estudos Econômicos**, v. 35, n. 4, p. 687-713, 2005.

NAÇÕES UNIDAS (ONU) BRASIL (2020). **A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH)**. Disponível em:< <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>> Acesso em 03 jul. 2020.

_____. **Fundo Monetário Internacional (FMI)**. Disponível em:< <https://nacoesunidas.org/agencia/fmi/>> Acesso em 04 jul. 2020.

_____. **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)**. Disponível em:< <https://nacoesunidas.org/agencia/pnuma/>> Acesso em 03 jul. 2020.

OH, W. Y.; CHANG, Y. K.; MARTYNOV, A. The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 2, p. 283-297, 2011.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, p. 81, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**, 2016. Éditions

OCDE, Paris. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt> Acesso em 30 jul. 2020.

_____. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**, 2004. Disponível em <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>, Acesso em 24 jul. 2020.

_____. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE) (2020). **History**. Disponível em: <http://www.oecd.org/about/history/#d.en.194377>. Acesso em 4 jul. 2020.

_____. **Who we are**. Disponível em: <http://www.oecd.org/about/>. Acesso em 4 jul. 2020.

ORTAS, E. et al. The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 673-684, 2015.

PEZZEY, J. Economic analysis of sustainable growth and sustainable development. **World Bank**, Washington, DC (EUA). Environment Dept., 1989.

PFITSCHER, E. D. et al. **Gestão e sustentabilidade através da contabilidade e controladoria ambiental: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico**. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, Florianópolis - SC, 2004.

PRESCOTT-ALLEN, R. Barometer of sustainability. What it's for and how to use it. **The World Conservation Union (IUCN)**, Gland, Switzerland, 1996.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS (PNUD) BRASIL (2020). **Sobre o PNUD**. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/about-us.html> Acesso em 05 jul. 2020.

QUEIROZ, M. A. L. de; VASCONCELOS, F. C. de; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n.1, p. 177-198, 2007.

RATTNER, H. As empresas estatais brasileiras e o desenvolvimento tecnológico nacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 2, p. 5-12, 1984.

REZENDE, L. H. S. Os impactos da Lei Sarbanes-Oxley Act e a Governança Corporativa no novo milênio. **Revista EVS-Revista de Ciências Ambientais e Saúde**, v. 35, n. 4, p. 650-666, 2008.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 0721-0723, 2017.

ROBERT, K. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. **Environment: science and policy for sustainable development**, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

RODRIGUES, K. F.; RIPPEL, R. Desenvolvimento sustentável e técnicas de mensuração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 3, p. 73-88, 2015.

ROMANO, R. **The Sarbanes-Oxley Act and the making of quack corporate governance**. Yale Law School Legal Scholarship Repository, v. 114, p. 1521, 2004.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos avançados**, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012.

ROSTOW, W. W. **Etapas do desenvolvimento econômico:(um manifesto não-comunista)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

SALMON, G. Voluntary Sustainability Standards and Labels (VSSLs): the case for fostering them. **Background paper for the OECD round table on sustainable development**, 2002.

SANTANA, E. A. Economia dos custos de transação, direito de propriedade e a conduta das empresas no setor elétrico brasileiro. **Encontro Nacional de Economia**, v. 34, 2006.

SARBANES-OXLEY ACT of 2002. **Public Law 107–204, July 30 - 2002**. Disponível em:<
<https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>>,
Acesso em 24 jul. 2002.

SCHEUERMANN, G. **Conjunto de indicadores de sustentabilidade empresarial: uma proposta de avaliação para micro e pequenas empresas do segmento agroindustrial**.

Programa de Pós-Graduação em Sistemas Ambientais Sustentáveis - Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Dissertação de Mestrado, 2019.

SCHOLL, C. A.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; GALLELI, B. Sustentabilidade organizacional: aplicação de índice composto em uma empresa do setor químico. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 4, p. 695-710, 2015.

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS (SEST). **Panorama das Estatais (2020)**. Disponível em: < <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br> > Acesso em 11 ago. 2020.

_____. **Indicador de Governança – IG SEST – Regulamento**. Disponível em: <<http://www2.planejamento.gov.br/planejamento/assuntos/empresas-estatais/igsest/regulamento-ig-sest-4ociclo-versao-final.pdf>>. Acesso em 14 set. 2020.

_____. **Sobre - Sistema de Informações das Empresas Estatais**. Disponível em: <<https://www.planejamento.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/unidades/sest>>. Acesso em 11 ago. 2020.

SICHE, R. et al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 137-148, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVESTRE, W. J.; AMARO, A. Sustentabilidade corporativa: avaliação híbrida do Triple Bottom Line. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 13, n. 4, p. 19-29, 2014.

SIMON, H. A. From substantive to procedural rationality. **In: 25 years of economic theory**. Springer, Boston, MA, p. 65-86, 1976.

SOLOVIDA, G. T.; LATAN, H. Linking environmental strategy to environmental performance. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 2017.

STENZEL, P. L. Sustainability, the triple bottom line, and the global reporting initiative. **Global Edge Business Review**, v. 4, n. 6, p. 1-2, 2010.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D.; MARCON, R. Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. **Journal of Management & Governance**, v. 21, n. 1, p. 181-209, 2017.

THE EU ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME – EMAS (2020). **Environment – Welcome**. Disponível em: < https://ec.europa.eu/environment/basics/home_en.htm > Acesso em 09 jul. 2020.

THIMÓTEO, A. C. A.; GARCEZ, M. P.; HOURNEAUX JUNIOR, F. O uso e a importância dos indicadores de sustentabilidade nas organizações – Estudos de casos em empresas de energia elétrica. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, 2015.

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. 2019. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normativos-e-orientacoes-para-as-contas-de-2019.htm#:~:text=Decis%C3%A3o%20Normativa%20178%2C%20de%2023os%20prazos%20de%20apresenta%C3%A7%C3%A3o%2C%20nos>> Acesso em 16 set. 2020.

_____. **Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010**. 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. 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos/instrucao-normativa-tcu-no-63-de-1o-de-setembro-de-2010.pdf/view>> Acesso em 22 set. 2020.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1a/4D/43B0F410E827A0F42a2818A8/2663788.PDF>> Acesso em 14 set. 2020.

_____. **Relato Integrado (2020)**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/relato-integrado.htm>> Acesso em 16 set. 2020.

UNITED NATIONS PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT (UNPRI). Principles for Responsible Investment (PRI) (2020). **About the PRI**. Disponível em:< <https://www.unpri.org/about-the-pri>> Acesso em 10 jul. 2020.

VEIGA, J. E. A questão é macro [entrevistado por Amália Safatle e Arthur Fujii]. Página 22, n. 57, p. 14-18, 2011. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/pagina/22/article/view/29821/28670>> Acesso em 03 jul. 2020.

_____. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

_____. **O âmago da sustentabilidade**. Estudos Avançados, v. 28, n. 82, p. 7-23, 2014.

_____. **A desgovernança mundial da sustentabilidade**. São Paulo: Editora 34, 2013.

VICTOR, P. Questioning economic growth. **Nature**, v. 468, n. 7322, p. 370-371, 2010.

WANG, P. et al. Ownership governance, institutional pressures and circular economy accounting information disclosure. An institutional theory and corporate governance theory perspective. **Chinese Management Studies**, v. 8, n.3, 2014.

WEIDENBAUM, M.; JENSEN, M. Modern corporations and private property. **Society**, v. 30, n. 1, p. 101-106, 1992.

WINTOKI, M. B.; LINCK, J. S.; NETTER, J. M. Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 105, n. 3, p. 581-606, 2012.

YEUNG, A. C. L.; LO, C. K. Y.; CHENG, T. C. E. Behind the iron cage: an institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1600-1612, 2011.

ZILBER, T. B. Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1539-1559, 2011.

APÊNDICE A - PRÁTICAS DE GOVERNANÇA (IBGC, 2015) E FÓRMULAS PARA ELABORAÇÃO DOS ÍNDICES DE GOVERNANÇA

O Quadro 4 a seguir apresenta o *checklist* construído com as práticas recomendadas pelo IBGC (2015) para o conselho fiscal e de administração, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna, na 5ª edição de seu Código de Melhores Práticas.

As práticas recomendadas por unidades de governança e por suas áreas de atuação foram adaptadas às estatais e utilizadas para identificação e análise descritiva de suas práticas de governança; e para elaboração e análise descritiva de seus índices.

Quadro 4 – Práticas recomendadas pelo IBGC (2015) por unidades de governança para as estatais

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	EXECUTOU?					
	2017		2018		2019	
	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
P.1 A estatal considera a implementação de um conselho de administração ou já possui um conselho de administração implementado.						
P.2 O conselho sempre decidiu em favor do melhor interesse da estatal como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros.						
P.3 O conselho exerce suas atribuições considerando o objeto social da estatal, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e em suas partes interessadas.						
P.4 O conselho de administração identifica, discute e garante a disseminação dos valores e princípios da estatal.						
P.5 O conselho define estratégias e toma decisões que protegem e valorizam a estatal, otimizam o retorno do investimento no longo prazo, e busca o equilíbrio entre as expectativas de suas partes interessadas.						
P.6 O conselho promove uma cultura organizacional centrada nos valores e princípios da estatal e proporciona um ambiente em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes e discutir dilemas éticos.						
P.7 O conselho de administração estabelece formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores.						

P.8 Em caso de desvios, o conselho propõe medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas em código de conduta.						
P.9 O conselho de administração busca que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a estatal e ao risco a que está exposta.						
P.10 O conselho discute, formata e define claramente o propósito, os princípios e valores da estatal e zela por eles, na busca pelo alcance da missão.						
P.11 O conselho preserva, reforça ou, quando necessário, promove transformações na cultura e na identidade da estatal.						
P.12 O conselho dá o direcionamento estratégico, monitora e apoia a diretoria na implementação de ações estratégicas.						
P.13 O conselho estimula a reflexão estratégica constante e se mantém atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da estatal.						
P.14 O conselho fortalece continuamente as competências organizacionais, adiciona novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos e as reformula para adaptar a estatal às mudanças externas.						
P.15 O conselho seleciona o diretor-presidente e aprova a nomeação dos demais membros da diretoria.						
P.16 O conselho planeja o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria.						
P.17 O conselho aprova políticas e diretrizes que afetam a estatal como um todo.						
P.18 O conselho define a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avalia seu desempenho.						
P.19 O conselho participa, junto com o diretor-presidente, da definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria.						
P.20 O conselho garante que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da estatal.						
P.21 O conselho monitora o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria.						
P.22 O conselho assegura que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da estatal, bem como a integridade do sistema de controles internos.						

P.23 O conselho garante que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos.						
P.24 O conselho estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da estatal, ouve (e se assegura de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da estatal.						
P.25 O conselho assegura a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a estatal competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.						
P.26 O conselho participa da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da estatal.						
P.27 O conselho aprova fusões e aquisições.						
P.28 O conselho assegura que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da estatal.						
P.29 O conselho escolhe e avalia a empresa de auditoria independente.						
P.30 O conselho revisa periodicamente as práticas de governança da estatal.						
P.31 O conselho administra divergências de opiniões e prestar contas aos sócios.						
P.32 O conselho solicita todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos.						
P.33 O conselho não interfere em assuntos operacionais.						
3 DIRETORIA	EXECUTOU?					
	2017		2018		2019	
	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
P.1 A diretoria planeja, organiza e controla os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para estatal e partes interessadas.						
P.2 A diretoria estabelece processos, políticas e indicadores que garantem condições de avaliar o padrão de conduta observado nas operações da estatal.						

P.3 A diretoria é orientada e supervisionada pelo conselho de administração; e na falta deste, diretamente pelos proprietários ¹¹ .						
P.4 A diretoria dissemina a cultura organizacional; e reforça os valores e princípios da estatal.						
P.5 A diretoria desdobra os valores e princípios da estatal em políticas, práticas e procedimentos formais.						
P.6 A diretoria estabelece formas de monitorar o alinhamento entre suas decisões, ações e impactos; e os valores e princípios da estatal.						
P.7 Em caso de desvios, a diretoria propõe medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.						
P.8 O diretor responde, individualmente, por suas atribuições específicas na gestão.						
P.9 O diretor responde colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pela diretoria.						
P.10 O diretor presta contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e ao conselho de administração, sempre que solicitado.						
P.11 As responsabilidades, autoridades e atribuições da diretoria são definidas com clareza e objetividade no estatuto/contrato social.						
P.12 A diretoria tem um regimento interno próprio, aprovado pelo conselho de administração, que estabelece sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.						
P.13 Os documentos organizacionais da diretoria estabelecem um conjunto formal de alçadas de decisão.						
P.14 Os documentos organizacionais da diretoria discriminam o que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou do conselho de administração.						
2.21/4.1 COMITÊ DE AUDITORIA	EXECUTOU?					
	2017		2018		2019	
	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
P.1 A existência e as atribuições do comitê de auditoria estão previstas no estatuto/contrato social.						

¹¹ O termo “sócio” apresentado no código do IBGC (2015), foi alterado para “proprietários”, devido expressar melhor a natureza desses agentes nas estatais, visto que, mesmo nas sociedades de economia mista, a União corresponde ao principal “sócio” e “acionista” na estrutura de capital dessas empresas.

P.2 O comitê de auditoria é preferencialmente formado apenas por conselheiros.						
P.3 O coordenador do comitê de auditoria é um conselheiro independente.						
P.4 Os membros do comitê de auditoria possuem experiência comprovada em assuntos contábeis, controles internos, informações e operações financeiras; e auditoria independente.						
P.5 O comitê de auditoria se reúne com frequência adequada para as características da estatal.						
P.6 O comitê de auditoria dispõe de um orçamento próprio, aprovado pelo conselho, para contratar consultores; nos casos em que julga necessária a opinião de um especialista para realizar suas atividades.						
P.7 O comitê de auditoria é formado por conselheiros independentes e coordenado por um conselheiro independente.						
P.8 O comitê de auditoria não é composto por conselheiros internos ou executivos.						
P.9 Os conselheiros internos ou executivos são convidados para as reuniões do comitê de auditoria quando necessário.						
P.10 O comitê de auditoria dar suporte ao conselho de administração no monitoramento da efetividade e da qualidade dos controles internos da estatal;						
P.11 O comitê de auditoria monitora o cumprimento das leis, regulamentos e sistemas de <i>compliance</i> da estatal.						
P.12 O comitê de auditoria supervisiona a estrutura das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão das estatais.						
P.13 O comitê de auditoria supervisiona o alinhamento entre as atividades de gerenciamento de riscos e as diretrizes e políticas estabelecidas pelo conselho de administração.						
P.14 O comitê de auditoria monitora os aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta, canal de denúncias; e eventual existência de fraude.						
P.15 O comitê de auditoria monitora a qualidade do processo contábil e respectivas práticas contábeis de preparação das demonstrações financeiras e outras informações divulgadas a terceiros.						
P.16 O comitê de auditoria supervisiona as atividades da auditoria interna, incluindo a qualidade e resultado dos seus trabalhos, estrutura e plano de trabalho.						

P.17 O comitê de auditoria dar suporte ao conselho na contratação ou substituição do auditor independente.						
P.18 O comitê de auditoria supervisiona a atuação da auditoria independente, sua estrutura, qualidade e resultados dos seus trabalhos.						
P.19 O comitê de auditoria avalia e monitora os controles existentes para as transações da estatal com partes relacionadas; e para a sua divulgação.						
4.2 CONSELHO FISCAL	EXECUTOU?					
	2017		2018		2019	
	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
P.1 O conselho fiscal estabelece uma agenda de trabalho que define o foco de suas atividades no exercício.						
P.2 A agenda de trabalho do conselho fiscal inclui uma relação das reuniões ordinárias; e as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.						
P.3 A agenda de trabalho do conselho fiscal adota um regimento interno que não inibe a liberdade de ação individual dos conselheiros.						
P.4 A agenda de trabalho do conselho fiscal permite o direito de consultar profissionais externos, pagos pela estatal, para obter subsídios em matérias de relevância.						
P.5 Nenhum documento do conselho fiscal restringe a atuação individual prevista em lei.						
P.6 O conselheiro fiscal busca uma atuação em harmonia com os demais conselheiros, sempre que possível.						
P.7 A política de divulgação de informações da estatal inclui a divulgação do parecer do conselho fiscal.						
P.8 Na divulgação do parecer do conselho fiscal, são incluídos os votos dos conselheiros fiscais, suas justificativas e os demais documentos elaborados.						
4.4 AUDITORIA INTERNA	EXECUTOU?					
	2017		2018		2019	
	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
P.1 O trabalho da auditoria interna estar alinhado com a estratégia da estatal.						
P.2 O trabalho da auditoria interna estar baseado na matriz de riscos da estatal.						
P.3 A auditoria interna atua proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de						

governança às normas aplicáveis.						
P.4 A auditoria interna atua proativamente na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.						
P.5 A auditoria interna reporta-se ao conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, se existente.						
P.6 Os serviços de auditoria interna não são exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente.						
P.7 Os auditores internos colaboram, na extensão necessária, com os auditores independentes, na identificação e realização de propostas de melhorias nos controles internos da estatal.						

Fonte: adaptado do Código de Melhores Práticas do IBGC (2015).

O Quadro 4 apresentou as práticas do IBGC (2015) destinadas ao conselho de administração, diretoria, conselho fiscal, comitê de auditoria e auditoria interna por áreas de atuação dos agentes. Essas áreas serviram como suporte na análise descritiva dessas práticas.

Após análise descritiva das práticas, os índices de práticas de governança foram construídos por cada unidade, para que a relação entre o construto da governança e do desempenho sustentável corporativo fosse analisada.

O primeiro índice construído foi o Índice de Práticas de Governança do Conselho de Administração – IPGCA. Esse índice foi construído para medir o quanto os conselhos de administração das estatais executaram as práticas recomendadas pelo IBGC (2015).

O IPGCA foi elaborado conforme a relação matemática apresentada a seguir:

$$IPGCA: \frac{(\sum \text{Práticas atendidas pelos Conselhos de Administração das estatais})}{0,33}$$

O IPGCA corresponde ao índice da relação entre o total das práticas executadas pelo conselho de administração das estatais e o valor 0,33, resultante da divisão entre 100 e 3 (correspondente ao triênio 2017-2019), dividido por 100.

O segundo índice construído foi o Índice de Práticas de Governança do Conselho Fiscal – IPGCF. Esse índice foi construído para medir o quanto os conselhos fiscais das estatais executaram as melhores práticas recomendadas pelo IBGC (2015).

O IPGCF foi elaborado conforme a relação matemática apresentada a seguir:

$$IPGCF: \frac{(\Sigma \text{Práticas atendidas pelos Conselhos Fiscais das estatais})}{0,33}$$

O IPGCF corresponde ao índice da relação entre o total das práticas executadas pelo conselho fiscal das estatais e o valor 0,33, resultante da divisão entre 100 e 3 (correspondente ao triênio 2017-2019), dividido por 100.

O terceiro índice construído foi o Índice de Práticas de Governança da Diretoria – IPGD. Esse índice foi construído para medir o quanto as diretorias das estatais executaram as melhores práticas recomendadas pelo IBGC (2015).

O IPGD foi elaborado conforme a relação matemática apresentada a seguir:

$$IPGD: \frac{(\Sigma \text{Práticas atendidas pelas Diretorias das estatais})}{0,33}$$

O IPGD corresponde ao índice da relação entre o total das práticas executadas pela diretoria das estatais e o valor 0,33, resultante da divisão entre 100 e 3 (correspondente ao triênio 2017-2019), dividido por 100.

O quarto índice construído foi o Índice de Práticas de Governança do Comitê de Auditoria – IPGCA. Esse índice foi construído para medir o quanto os comitês de auditoria das estatais executaram as melhores práticas recomendadas pelo IBGC (2015).

O IPGCA foi elaborado conforme a relação matemática apresentada a seguir:

$$IPGCA: \frac{(\Sigma \text{Práticas atendidas pelos Comitês de Auditoria das estatais})}{0,33}$$

O IPGCA corresponde ao índice da relação entre o total das práticas executadas pelos comitês de auditoria das estatais e o valor 0,33, resultante da divisão entre 100 e 3 (correspondente ao triênio 2017-2019), dividido por 100.

O quinto índice construído foi o Índice de Práticas de Governança da Auditoria Interna – IPGAI. Esse índice foi construído para medir o quanto as auditorias internas das estatais executaram as melhores práticas recomendadas pelo IBGC (2015).

O IPGAI foi elaborado conforme a relação matemática apresentada a seguir:

$$IPGAI: \frac{(\Sigma \text{Práticas atendidas pelas Auditorias Internas das estatais})}{0,33}$$

O IPGAI corresponde ao índice da relação entre o total das práticas executadas pelas auditorias internas das estatais e o valor 0,33, resultante da divisão entre 100 e 3 (correspondente ao triênio 2017-2019), dividido por 100.

APÊNDICE B - INDICADORES DO PADRÃO GLOBAL DA GRI (2016)

As diretrizes e índices do Padrão Global da GRI (2016) utilizadas para construção dos indicadores econômicos do GRI 200, dos indicadores ambientais do GRI 300 e dos indicadores sociais do GRI 400 são apresentados nos Quadros 5, 6 e 7 a seguir.

O Quadro 5 apresentará as diretrizes que compõem os índices; e os índices que compõem os indicadores dos padrões GRI 201 a GRI 207, adaptados para mensurar o desempenho econômico no tripé do desempenho sustentável das estatais no estudo.

Quadro 5 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 200 adaptados às estatais

INDICADORES	ÍNDICES	DIRETRIZES	APRESENTOU?					
			2017		2018		2019	
			SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
GRI 201 – Desempenho econômico	201-1: valor econômico direto criado e distribuído;	201-1.1: receitas.						
		201-1.2: custos operacionais.						
		201-1.3: valor econômico retido.						
	201-2: implicações financeiras e outros riscos e oportunidades derivados de mudanças climáticas;	201-2.1: riscos e oportunidades.						
		201-2.2: impacto.						
		201-2.3: implicações financeiras.						
		201-2.4: ações de gerenciamento.						
		201-2.5: custos das ações.						
	201-3: obrigações de planos de benefícios definidos e outros planos de aposentadoria;	201-3.1: planos de pensão.						
		201-3.2: passivos estimados para cobertura dos planos.						
		201-3.3: base da estimativa.						

		201-3.4: período.						
		201-3.5: tempo definido para cobertura total.						
		201-3.6: contribuição salarial do empregado e da estatal.						
		201-3.7: participação em planos de aposentadoria.						
	201-4: assistência financeira recebida do governo.	201-4.1: benefícios e créditos fiscais.						
		201-4.2: subsídios.						
		201-4.3: bolsas.						
		201-4.4: prêmios.						
		201-4.5: recebimentos por feriados.						
		201-4.6: crédito à exportação.						
		201-4.7: incentivos.						
		201-4.8: outros benefícios.						
		201-4.9: assistência de governos de outros países.						
		201-4.10: participação do governo na estrutura acionária.						
	GRI 202 – Presença no mercado	202-1: proporção de salário mais baixo por gênero, comparado ao salário mínimo	202-1.1: proporção entre o salário mais baixo e o mínimo.					

	local;	202-1.2: remuneração acima do salário mínimo.						
		202-1.3: definição de “unidades operacionais importantes”.						
	202-2: proporção de altos executivos contratados da comunidade local.	202-2.1: agentes da alta administração contratados da comunidade local.						
		202-2.2: definição de “alta administração”.						
		202-2.3: definição geográfica de “local”.						
		202-2.4: definição de “unidades operacionais importantes”.						
GRI 203 – Impactos econômicos indiretos	203-1: investimentos em infraestrutura e serviços de suporte;	203-1.1: investimentos em infraestrutura e serviços de suporte.						
		203-1.2: impactos desses investimentos.						
		203-1.3: serviços em espécie ou <i>pro bono</i> .						
	203-2: impactos econômicos indiretos significativos.	203-2.1: impactos identificados.						
		203-2.2: impactos econômicos indiretos em <i>benchmarks</i> .						

GRI 204 – Práticas de aquisição	204-1: proporção de gastos com fornecedores locais.	204-1.1: orçamento de compras.						
		204-1.2: definição geográfica de “local”.						
		204-1.3: definição de “unidades operacionais importantes”.						
GRI 205 – Práticas anticorrupção	205-1: operações relacionadas a corrupção avaliadas por riscos;	205-1.1: riscos relacionados a corrupção.						
		205-1.2: identificação de riscos.						
	205-2: comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos anticorrupção;	205-2.1 a agentes da governança.						
		205-2.2: a funcionários.						
		205-2.3: a parceiros de negócios.						
		205-2.4: a outras pessoas e organizações.						
		205-2.5: treinamento para agentes da governança.						
		205-2.6: treinamento para empregados.						
	205-3: casos de corrupção confirmados e medidas tomadas.	205-3.1: casos confirmados.						
		205-3.2: demissão ou punição por casos de corrupção.						
		205-3.3: encerramento ou não renovação de contratos.						

		205-3.4: processos jurídicos.						
GRI 206 – Comportamento anticoncorrencial	206-1: ações jurídicas relacionadas a comportamento anticoncorrencial, antitruste e práticas de monopólio.	206-1.1: ações judiciais.						
		206-1.2: resultado das ações.						
GRI 207 – Impostos	207-1: enfoque tributário;	207-1.1: estratégia tributária.						
		207-1.2: revisão e aprovação da estratégia.						
		207-1.3: conformidade.						
		207-1.4: estratégia e desenvolvimento sustentável.						
	207-2: governança fiscal, controle e gestão de riscos;	207-2.1: estrutura de governança e controle.						
		207-2.2: enfoque tributário.						
		207-2.3: riscos fiscais.						
		207-2.4: conformidade da governança.						
		207-2.5: comportamento tributário antiético ou ilegal.						
		207-2.6: divulgação assegurada.						
	207-3: engajamento das partes interessadas e gerenciamento de	207-3.1: partes interessadas e gerenciamento de interesses.						

	questões tributárias;	207-3.2: políticas públicas.						
		207-3.3: opiniões.						
	207-4: relatórios país por país.	207-4.1: demonstrações financeiras consolidadas e auditadas.						
		207-4.2: nomes das estatais.						
		207-4.3: atividades primárias.						
		207-4.4: número de funcionários.						
		207-4.5: receitas de vendas.						
		207-4.6: outras receitas.						
		207-4.7: lucro/prejuízo antes dos impostos.						
		207-4.8: ativos tangíveis.						
		207-4.9: imposto de renda em regime de caixa.						
		207-4.10: imposto de renda acumulado sobre lucros/perdas.						
		207-4.11: imposto devido.						

		207-4.12: informações no relatório.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: adaptado do padrão GRI 200 (2016).

O Quadro 5 apresentou as diretrizes base dos indicadores do padrão 200 da GRI (2016). O desempenho econômico das estatais foi mensurado pela identificação dessas diretrizes atendidas e pelo resultado dos indicadores apresentados nos relatórios de gestão.

O Quadro 6, a seguir, apresentará as diretrizes que compõem os índices; e os índices que compõem os indicadores dos padrões GRI 301 a GRI 308, adaptados para mensurar o desempenho ambiental no tripé do desempenho sustentável corporativo das estatais no estudo.

Quadro 6 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 300 adaptados às estatais

INDICADORES	ÍNDICES	DIRETRIZES	APRESENTOU?					
			2017		2018		2019	
			SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
GRI 301 – Materiais	301-1: materiais utilizados por peso e volume;	301-1.1: materiais não renováveis.						
		301-1.2: materiais renováveis.						
	301-2: insumos reciclados;	301-2.1: materiais reciclados.						
	301-3: produtos reutilizados e seus materiais de embalagem.	301-3.1: produtos reutilizados.						
		301-3.2: materiais utilizados.						
GRI 302 – Energia	302-1: consumo de energia dentro da estatal;	302-1.1: combustível de fontes não renováveis.						
		302-1.2: combustível de fontes renováveis.						
		302-1.3: eletricidade.						

		302-1.4: aquecimento.						
		302-1.5: refrigeração.						
		302-1.6: vapor.						
		302-1.7: eletricidade cedida.						
		302-1.8: aquecimento cedido.						
		302-1.9: refrigeração cedida.						
		302-1.10: vapor cedido.						
		302-1.11: energia consumida.						
		302-1.12: consumo total de energia.						
		302-1.13: cálculo do consumo total.						
	302-2: consumo de energia fora da estatal;	302-2.1: consumo de energia.						
		302-2.2: consumo total de energia.						
		302-2.3: cálculo do consumo total.						
	302-3: intensidade do consumo de energia;	302-3.1: intensidade do consumo.						
		302-3.2: índice da intensidade do consumo.						

		302-3.3: tipos de energia no cálculo do índice.						
		302-3.4: tipos de consumo no cálculo do índice.						
	302-4: redução do consumo de energia;	302-4.1: redução no consumo de energia.						
		302-4.2: tipos de energia no cálculo da redução.						
		304-4.3: base de cálculo da redução.						
		304-4.4: cálculo da redução.						
	302-5: redução de energia nas requisições de produtos e serviços.	302-5.1: redução da necessidade de energia.						
		302-5.2: base de cálculo da redução.						
		302-5.3: cálculo da redução do consumo.						
	GRI 303- Água e efluentes	303-1: interação com a água como um recurso compartilhado;	303-1.1: retirada, consumo e descarte de água.					
			303-1.2: impactos.					
			303-1.3: tratamento.					
			303-1.4: objetivos e metas.					
		303-2: gestão de impactos relacionados com a descarga de	303-2.1: descarga de efluentes.					

	água;	303-2.2: padrões internos de qualidade.						
		303-2.3: padrões específicos do setor.						
		303-2.4: padrões do receptor de água.						
	303-3: extração de água;	303-3.1: águas superficiais.						
		303-3.2: subterrâneas.						
		303-3.3: do mar.						
		303-3.4: produzida.						
		303-3.5: de terceiros.						
		303-3.6: superficiais com estresse hídrico.						
		303-3.7: subterrâneas com estresse hídrico.						
		303-3.8: do mar com estresse hídrico.						
		303-3.9: produzida com estresse hídrico.						
		303-3.10: terceiros por fontes de captação.						
		303-3.11: doce por fontes de captação.						
		303-3.12: outros tipos por fontes de captação.						

		303-3.13: cálculo do total de água retirada.						
	303-4: descarga de água;	303-4.1: em águas superficiais.						
		303-4.2: subterrâneas.						
		303-4.3: do mar.						
		303-4.4: de terceiros.						
		303-4.5: em água doce.						
		303-4.6: em outros tipos.						
		303-4.7: em água doce com estresse hídrico.						
		303-4.8: em outros tipos com estresse hídrico.						
		303-4.9: substâncias prioritárias.						
		303-4.10: limite por substância.						
		303-4.11: incidentes de inconformidade.						
		303-4.12: padrões dos dados.						
	303-5: consumo de água.	303-5.1: consumo total.						
		303-5.2: consumo total com estresse hídrico.						
		303-5.3: mudança no armazenamento.						
		303-5.4: cálculo do consumo total.						

GRI 304 – Biodiversidade	304-1: locais operacionais pertencentes, arrendados, gerenciados ou adjacentes a áreas protegidas; e áreas de alto valor de biodiversidade fora das áreas protegidas;	304-1.1: localização geográfica.						
		304-1.2: subsuperfície e terras subterrâneas.						
		304-1.3: posição da estatal para cada local.						
		304-1.4: tipo de operação.						
		304-1.5: tamanho em km ² .						
		304-1.6: valor por área protegida.						
		304-1.7: valor por <i>status</i> de proteção.						
	304-2: impactos significativos das atividades, dos produtos e dos serviços na biodiversidade;	304-2.1: construção, indústrias, minas e transporte.						
		304-2.2: poluição.						
		304-2.3: pragas e patógenos.						
		304-2.4: redução de espécies.						
		304-2.5: conversão de <i>habitats</i> .						
		304-2.6: processos ecológicos.						
		304-2.7: espécies afetadas.						
		304-2.8: a extensão de áreas.						

		304-2.9: duração dos impactos.						
		304-2.10: reversibilidade ou irreversibilidade dos impactos.						
	304-3: <i>habitats</i> protegidos ou restaurados;	304-3.1: tamanho e localização.						
		304-3.2: parcerias com terceiros.						
		304-3.3: <i>status</i> das áreas.						
		304-3.4: cálculo do <i>status</i> das áreas.						
	304-4: espécies listadas na Lista Vermelha da União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais e nas listas nacionais de conservação cujos <i>habitats</i> estão em áreas afetadas por operações.	304-4.1: espécies em perigo crítico.						
		304-4.2: ameaçadas.						
		304-4.3: vulneráveis.						
		304-4.4: quase ameaçadas.						
		304-4.5: menos ameaçadas.						
GRI 305 – Emissões	305-1: emissões diretas de GEE;	305-1.1: emissões diretas.						
		305-1.2: cálculo.						
		305-1.3: emissões biogênicas.						
		305-1.4: ano-base do cálculo.						
		305-1.5: quantidade de emissões.						

		305-1.6: recálculos da quantidade de emissões.						
		305-1.7: taxas de aquecimento global.						
		305-1.8: consolidação.						
		305-1.9: cálculo.						
	305-2: emissões indiretas de GEE ao gerar energia;	305-2.1: emissões indiretas.						
		305-2.2: emissões por mercado bruto.						
		305-2.3: cálculo.						
		305-2.4: ano- base do cálculo.						
		305-2.5: quantidade.						
		305-2.6: recálculos da quantidade.						
		305-2.7: taxas de aquecimento global.						
		305-2.8: consolidação.						
		305-2.9: padrões de cálculo.						
	305-3: outras emissões indiretas de GEE;	305-3.1: outras emissões indiretas.						
		305-3.2: cálculo.						
		305-3.3: emissões biogênicas.						

		305-3.4: outras categorias.						
		305-3.5: ano-base do cálculo.						
		305-3.6: quantidade.						
		305-3.7: recálculos da quantidade.						
		305-3.8: taxas de aquecimento global.						
		305-3.9: padrões de cálculo.						
	305-4: intensidade das emissões de GEE;	305-4.1: índice de intensidade das emissões.						
		305-4.2: métrica para cálculo.						
		305-4.3: tipos de emissões.						
		305-4.4: tipos de gases.						
	305-5: redução de emissões de GEE;	305-5.1: redução nas emissões.						
		305-5.2: gases no cálculo da redução.						
		305-5.3: ano base.						
		305-5.4: tipos de redução.						
		305-5.5: cálculo.						
	305-6: emissões de substâncias destruidoras de ozônio (O ₃);	305-6.1: produção, importação e exportação.						

		305-6.2: substâncias.						
		305-6.3: cálculo.						
		305-6.4: padrões de cálculo.						
	305-7: óxidos de nitrogênio (NO ₂), óxidos de enxofre (SO ₂) e outras emissões atmosféricas significativas.	305-7.1: NO ₂ .						
		305-7.2: SO ₂ .						
		305-7.3: poluentes orgânicos persistentes (POP).						
		305-7.4: compostos orgânicos voláteis (VOC).						
		305-7.5: poluentes atmosféricos perigosos (HAP).						
		305-7.6: material particulado (PM).						
		305-7.7: outras categorias.						
		305-7.8: cálculo.						
		305-7.9: padrões de cálculo.						
GRI 306 – Resíduos	306-1: geração e impactos significativos relacionados a resíduos;	306-1.1: impactos gerados.						
		306-1.2: impactos da cadeia de valor.						
	306-2: gerenciamento de impactos significativos	306-2.1: ações de gerenciamento.						

	relacionados a resíduos;	306-2.2: conformidade.						
		306-2.3: dados.						
	306-3: resíduos gerados;	306-3.1: por composição.						
		306-3.2: dados.						
	306-4: resíduos redirecionados do descarte;	306-4.1: perigosos, por composição.						
		306-4.2: para reaproveitamento.						
		306-4.3: para reciclagem.						
		306-4.4: para outras operações de reaproveitamento.						
		306-4.5: não perigosos, para reaproveitamento.						
		306-4.6: para reciclagem.						
		306-4.7: para outras operações de reaproveitamento.						
		306-4.8: perigosos e não perigosos, por operação de reaproveitamento no local.						
		306-4.9: por operação externa de reaproveitamento.						

		306-4.10: dados de reaproveitamento.						
	306-5: resíduos direcionados ao descarte.	306-5.1: por composição.						
		306-5.2: a incineração com recuperação de energia.						
		306-5.3: a incineração sem recuperação de energia.						
		306-5.4: perigosos, ao aterro.						
		306-5.5: a outras operações de eliminação.						
		306-5.6: não perigosos, a incineração com recuperação de energia.						
		306-5.7: a incineração sem recuperação de energia.						
		306-5.8: ao aterro.						
		306-5.9: a outras operações de destinação.						
		306-5.10: perigosos e não perigosos, ao descarte no local.						
		306-5.11: ao descarte externo.						
		306-5.12: dados relacionados ao descarte.						
GRI 307 – Conformidade ambiental	307-1: descumprimento da legislação e de regulamentos ambientais.	307-1.1: multas.						
		307-1.2: sanções.						

		307-1.3: processos.						
		307-1.4: declaração de conformidade.						
GRI 308- Avaliação ambiental dos fornecedores	308-1: novos fornecedores selecionados por critérios ambientais;	308-1.1: seleção por critérios ambientais.						
	308-2: impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e medidas tomadas.	308-2.1: avaliação de fornecedores por impactos ambientais.						
		308-2.2: causadores de impactos ambientais negativos.						
		308-2.3: na cadeia de abastecimento.						
		308-2.4: melhorias acordadas.						
		308-2.5: relações encerradas.						

Fonte: adaptado do padrão GRI 300 (2016).

O Quadro 6 apresentou as diretrizes base dos indicadores do padrão 300 da GRI (2016). O desempenho ambiental das estatais foi mensurado pela identificação dessas diretrizes atendidas e pelo resultado dos indicadores apresentados nos relatórios de gestão.

O Quadro 7 a seguir apresentará as diretrizes que compõem os índices; e os índices que compõem os indicadores dos padrões GRI 401 a GRI 419, adaptados para mensurar o desempenho social no tripé do desempenho sustentável corporativo das estatais no estudo.

Quadro 7 – Diretrizes, índices e indicadores econômicos da GRI 400 adaptados às estatais

INDICADORES	ÍNDICES	DIRETRIZES	APRESENTOU?					
			2017		2018		2019	
			SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)	SIM (1)	NÃO (0)
GRI 401- Emprego	401-1: novas contratações e rotatividade de funcionários;	401-1.1: novas contratações.						
		401-1.2: taxa de rotatividade.						
	401-2: benefícios a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados de meio período ou temporários;	401-2.1: seguro de vida.						
		401-2.2: planos de saúde.						
		401-2.3: cobertura por invalidez.						
		401-2.4: licença parental.						
		401-2.5: planos de aposentadoria.						
		401-2.6: participação em ações						
		401-2.7: outros.						
		401-2.8: definição de “unidades operacionais importantes”.						
	401-3: licença parental.	401-3.1: empregados com direito.						
		401-3.2: que gozaram.						
		401-3.3: que retornaram ao trabalho após o término.						

		401-3.4: que retornaram após o término e permaneceram empregados 12 meses após o retorno.						
		401-3.5: retenção dos que gozaram.						
GRI 402 – Relações trabalho-empresa	402-1: períodos mínimos de aviso prévio sobre mudanças operacionais.	402-1.1: tempo mínimo.						
		402-1.2: acordos coletivos.						
GRI 403 – Saúde e segurança ocupacional	403-1: sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional;	403-1.1: sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional implementado.						
		403-1.2: base de implementação.						
		403-1.3: cobertura.						
	403-2: identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes;	403-2.1: relacionados ao trabalho.						
		403-2.2: avaliação do sistema.						
		403-2.3: reporte de perigos e risco.						
		403-2.4: eliminação de situações causem lesões ou danos.						
		403-2.5: incidentes.						
	403-3: serviços de saúde ocupacional;	403-3.1: que elimine perigos e minimize riscos.						
	403-4: participação, consulta e comunicação dos trabalhadores sobre	403-4.1: sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional.						

	saúde e segurança ocupacional;	403-4.2: comitês de decisões.						
	403-5: treinamento de trabalhadores em saúde e segurança ocupacional;	403-5.1: treinamento.						
	403-6: promoção da saúde do trabalhador;	403-6.1: acesso a serviços médicos e de saúde.						
		403-6.2: serviços e programas voluntários.						
	403-7: prevenção e mitigação de impactos na saúde e segurança ocupacional diretamente ligados por relações comerciais;	403-7.1: prevenção e mitigação de impactos negativos.						
	403-8: trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional;	403-8.1: trabalhadores cobertos.						
		403-8.2: sistema auditado.						
		403-8.3: sistema certificado por órgão externo.						
		403-8.4: trabalhadores excluídos do sistema.						
		403-8.5: padrões do sistema.						
	403-9: lesões relacionadas ao trabalho;	403-9.1: fatalidades.						
		403-9.2: acidentes com grave consequência.						
		403-9.3: registrados.						

		403-9.4: tipos de acidentes.						
		403-9.5: horas trabalhadas.						
		403-9.6: fatalidades em trabalho terceirizado.						
		403-9.7: com grave consequência.						
		403-9.8: registrados.						
		403-9.9: tipos de acidentes.						
		403-9.10: horas trabalhadas.						
		403-9.11: risco de lesões.						
		403-9.12: lesões de grave consequência.						
		403-9.13: perigos e riscos eliminados.						
		403-9.14: outros perigos e riscos eliminados.						
		403-9.15: horas no cálculo do risco.						
		403-9.16: trabalhadores excluídos do cálculo.						
		403-9.17: padrões e dados do cálculo.						
	403-10: problemas de saúde relacionados ao trabalho.	403-10.1: fatalidades.						
		403-10.2: problemas de saúde.						
		403-10.3: tipos de doenças.						

		403-10.4: fatalidades em trabalho terceirizado.						
		403-10.5: problemas de saúde registrados.						
		403-10.6: doenças.						
		403-10.7: riscos de doença.						
		403-10.8: doenças em trabalho terceirizado.						
		403-10.9: eliminação de perigos e riscos.						
		403-10.10: trabalhadores excluídos desses dados.						
		403-10.11: padrões e dados do cálculo.						
GRI 404 – Treinamento e educação	404-1: média de horas de treinamento por ano por funcionário;	404-1.1: em treinamento.						
		404-1.2: em treinamento por categoria.						
	404-2: programas para melhorar as habilidades dos funcionários e programas de assistência à transição;	404-2.1: atualização de habilidades.						
		404-2.2: assistência à empregabilidade e fim de carreira.						
	404-3: percentual de empregados que recebem regularmente avaliações de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	404-3.1: análise de desempenho e desenvolvimento de carreira.						
GRI 405 – Diversidade e	405-1: diversidade de órgãos de	405-1.1: gênero.						

oportunidades iguais	governança e funcionários;	405-1.2: faixa etária.						
		405-1.3: outros indicadores.						
		405-1.4: categoria funcional e gênero.						
		405-1.5: faixa etária.						
		405-1.6: outros indicadores.						
	405-2: proporção de salário-base e remuneração de mulheres para homens.	405-2.1: remuneração por função.						
		405-2.2: definição de “unidades importantes de operação”.						
GRI 406 – Não discriminação	406-1: casos de discriminação e ações corretivas adotadas.	406-1.1: casos de discriminação registrados.						
		406-1.2: incidentes e ações tomadas.						
		406-1.3: planos de remediação em implementação.						
		406-1.4: implementados.						
		406-1.5: <i>status</i> dos incidentes.						
GRI 407 – Liberdade de associação e negociação coletiva	407-1: operações e fornecedores cujo direito à liberdade de associação e negociação coletiva possa estar em risco.	407-1.1: operações e fornecedores.						
		407-1.2: em diferentes áreas geográficas.						
GRI 408 – Trabalho infantil	408-1: operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil.	408-1.1: que promovem o trabalho infantil.						
		408-1.2: que expõe a trabalhos perigosos.						

		408-1.3: outros tipos de operações e fornecedores.						
		408-1.4: países e fornecedores em diferentes áreas geográficas.						
		408-1.5: medidas de erradicação.						
GRI 409 – Trabalho forçado ou obrigatório	409-1: operações e fornecedores com risco significativo de trabalho forçado ou obrigatório.	409-1.1: tipos de operações e fornecedores.						
		409-1.2: em diferentes áreas geográficas.						
		409-1.3: eliminação do trabalho forçado ou obrigatório.						
GRI 410 – Práticas de segurança	410-1: pessoal de segurança treinado em políticas ou procedimentos de direitos humanos.	410-1.1: treinamento.						
		410-1.2: ao pessoal terceirizado.						
GRI 411 – Direitos dos povos indígenas	411-1: casos de violações dos direitos dos povos indígenas.	411-1.1: violações de direitos.						
		411-1.2: e ações tomadas.						
		411-1.3: planos de remediação em implementação.						
		411-1.4: implementados.						
		411-1.5: <i>status</i> de incidentes.						
GRI 412 – Avaliação dos direitos humanos	412-1: operações sujeitas a análises de direitos humanos ou avaliações de impacto;	412-1.1: por país.						

	412-2: treinamento de funcionários sobre políticas ou procedimentos de direitos humanos;	412-2.1: horas de treinamento.						
		412-2.2: empregados treinados.						
	412-3: acordos e contratos significativos de investimento que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações de direitos humanos.	412-3.1: acordos e contratos submetidos.						
		412-3.2: definição de “acordos de investimento”.						
GRI 413 – Comunidades locais	413-1: operações com envolvimento da comunidade local, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento;	413-1.1: operações, avaliações e programas de desenvolvimento.						
		413-1.2: monitoramento contínuo.						
		413-1.3: impacto ambiental e social.						
		413-1.4: necessidades da comunidade local.						
		413-1.5: envolvimento das partes interessadas.						
		413-1.6: consulta a grupos vulneráveis.						
		413-1.7: participação de órgãos.						
		413-1.8: reivindicações da comunidade local.						
	413-2: operações com impactos negativos significativos reais	413-2.1: impactos negativos da localização.						

	e potenciais nas comunidades locais.	413-2.2: das operações.						
GRI 414 – Avaliação social de fornecedores	414-1: novos fornecedores que foram selecionados usando critérios sociais;	414-1.1: fornecedores por critérios sociais.						
	414-2: impactos sociais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas.	414-2.1: impactos sociais dos fornecedores.						
		414-2.2: fornecedores com impactos sociais negativos.						
		414-2.3: impactos da cadeia de suprimentos.						
		414-2.4: acordos de melhorias dos fornecedores.						
		414-2.5: relações encerradas.						
GRI 415 – Política pública	415-1: contribuições para partidos e/ou representantes políticos.	415-1.1: contribuições efetuadas.						
		415-1.2: total.						
GRI 416 – Saúde e segurança dos clientes	416-1: avaliação dos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços;	416-1.1: produtos e serviços com impactos.						
	416-2: casos de não conformidade relacionados aos impactos na saúde e segurança das categorias de produtos e serviços.	416-2.1: multa ou penalidade.						
		416-2.2: advertência.						
		416-2.3: códigos voluntários.						
		416-2.4: declaração de conformidade.						
GRI 417 – <i>Marketing e rotulagem</i>	417-1: requisitos para informações e rotulagem de	417-1.1: componentes.						

	produtos e serviços;	417-1.2: impacto ambiental e social.						
		417-1.3: utilização segura.						
		417-1.4: impactos do descarte.						
		417-1.5: outros.						
		417-1.6: conformidade.						
	417-2: casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços;	417-2.1: multa ou penalidade.						
		417-2.2: advertência.						
		417-2.3: códigos voluntários.						
		417-2.4: declaração de conformidade.						
	417-3: casos de não conformidade relacionados a comunicações de <i>marketing</i> .	417-3.1: multa ou penalidade.						
		417-3.2: advertências.						
		417-3.3: códigos voluntários.						
		417-3.4: declaração de conformidade.						
GRI 418 – Privacidade do cliente	418-1: reivindicações substanciais sobre violações de privacidade do cliente e perda de dados do cliente.	418-1.1: de terceiros.						
		418-1.2: de órgãos reguladores.						
		418-1.3: vazamentos, furtos ou perdas de dados.						
		418-1.4: nenhuma reivindicação declarada.						
GRI 419-	419-1: violação de	419-1.1: multas.						

Conformidade socioeconômica	leis e regulamentos nos campos social e econômico.	419-1.2: sanções.						
		419-1.3: mecanismos de resolução de conflitos.						
		419-1.4: declaração de conformidade.						
		419-1.5: contexto de multas e sanções.						

Fonte: adaptado dos padrões GRI 400 (2016).

O Quadro 7 apresentou as diretrizes base dos indicadores do padrão 400 da GRI (2016). O desempenho social das estatais foi mensurado pela identificação dessas diretrizes atendidas e pelos resultados dos indicadores apresentados nos relatórios de gestão das estatais.

O desempenho sustentável corporativo foi mensurado pelo Índice do Desempenho Sustentável Corporativo – IDSC, que integrou o desempenho econômico, ambiental e social das estatais mensurado. O método de elaboração do IDSC foi apresentado na seção 3.